



“PLAN DE NEGOCIO CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL INFANTIL SÍ PODEMOS”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. César Augusto Del Pozo Fernández

Sr. Fernando Gino Gómez Coello

Sr. Rodolfo Edgardo Nolasco Plasier

Asesor: Profesor Eduardo Court Mont

2019

Dedicatoria

Dedicado a Santiago, por ser un ejemplo de
perseverancia y superación que nos hace mirar la
vida con alegría y optimismo.

Resumen ejecutivo

Una persona con discapacidad no debe ser excluida de la sociedad. Las leyes peruanas buscan proteger a las poblaciones vulnerables y atender a todas las personas independientemente de sus características o necesidades. Sin embargo, en el Perú siguen existiendo casos de discriminación en diversos aspectos y el sector Educación también presenta casos de este tipo. En el sistema educativo, las leyes se han modificado para asegurar un sistema inclusivo en todos los niveles, lo que supone una nueva forma de vivir en sociedad que contemple y no discrimine las características individuales de las personas, en especial de los niños.

El presente plan de negocios del centro de desarrollo integral infantil “Sí Podemos”, busca facilitar la inclusión de niños en la etapa escolar, trabajando en primer lugar con sus habilidades y desarrollos físico y cognitivo. Se busca que los niños con necesidades especiales se desenvuelvan en un centro educativo regular, preparándolos de esta manera para que puedan convivir en sociedad.

El factor diferenciador es el trabajo en conjunto del servicio terapéutico que desarrolla las habilidades de los niños, con el acompañamiento escolar, que adapta la *currícula* a sus capacidades para facilitar su aprendizaje.

En el capítulo III, estudio de mercado, se muestra como resultado una aceptación del servicio del programa integral del 62% de la población encuestada, el 94% de los encuestados desean que sus hijos asistan a un colegio regular y el 73% desean que sus hijos sean atendidos en un centro especializado.

Finalmente, la evaluación financiera muestra que el plan de negocio es rentable, con una inversión inicial del proyecto de S/ 370.571 estructurada al 25% con financiamiento de terceros y 75% de capital propio, obteniendo un valor actual neto económico que asciende a S/ 509.993 y una tasa interna de retorno económico que asciende a 42,4%.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis del entorno.....	2
1. Análisis del macroentorno	2
1.1Factor político.....	2
1.2Factor económico.....	3
1.3Factor demográfico	4
1.4Factor social.....	5
1.5Factor tecnológico.....	6
1.6Factor legal.....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1Poder de negociación con proveedores.....	8
2.2Poder de negociación con clientes	9
2.3Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.4Amenaza de nuevos competidores.....	11
2.5Rivalidad entre competidores.....	12
Capítulo III. Estudio de mercado	14
1. Objetivos de la investigación	14
2. Plan de investigación e identificación de las fuentes de datos.....	14
3. Público objetivo	14
4. Metodología.....	15
4.1Determinación de la muestra	16
4.2Tamaño de la muestra	16
5. Determinación de la demanda de mercado	17
Capítulo IV. Análisis interno	19
1. Cadena de valor.....	19
2. Análisis VRIO.....	19

Capítulo V. Formulación estratégica.....	20
1. Análisis FODA	20
2. Visión y misión.....	21
3. Objetivos estratégicos	21
4. Estrategia.....	24
 Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>.....	 25
1. Descripción del servicio.....	25
2. Objetivos de <i>marketing</i>	25
3. Estrategias de <i>marketing</i>	25
4. Mezcla de <i>marketing</i>	28
5. Presupuesto de <i>marketing</i>	31
 Capítulo VII. Plan de operaciones.....	 32
1. Objetivos de las operaciones.....	32
2. Diseño del servicio.....	32
2.1 Servicio de terapias	32
2.2 Servicio de acompañamiento	33
3. Mapa de procesos.....	34
3.1 Estratégicos.....	34
3.2 Operativos.....	34
3.3 Apoyo.....	35
4. Localización e infraestructura.....	37
5. Presupuesto del plan de operaciones.....	37
 Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	 39
1. Objetivos de recursos humanos.....	39
2. Estructura organizacional.....	40
3. Estrategia de recursos humanos	41
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	42
 Capítulo IX. Plan financiero	 44
1. Estrategias.....	44
2. Políticas.....	44
3. Supuestos y lineamientos generales	44

4. Objetivos contables	45
5. Objetivos financieros	45
6. Estado de resultados proyectado	45
7. Flujo de caja proyectado	47
8. Viabilidad financiera.....	47
9. Análisis de sensibilidad.....	48

Capítulo X. Responsabilidad social 49

Conclusiones y recomendaciones 51

1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	51

Bibliografía..... 52

Anexos..... 57

Notas biográficas..... 79

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables políticas	3
Tabla 2.	Variables económicas	4
Tabla 3.	Variables demográficas	5
Tabla 4.	Variables sociales	6
Tabla 5.	Variables tecnológicas.....	7
Tabla 6.	Variables legales.....	7
Tabla 7.	Poder de negociación de proveedores	9
Tabla 8.	Poder de negociación de clientes	10
Tabla 9.	Amenaza de productos sustitutos	11
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 11.	Rivalidad entre competidores	13
Tabla 12.	Atracción de la industria o sector	13
Tabla 13.	Expertos entrevistados.....	15
Tabla 14.	Público de atención.....	15
Tabla 15.	Nivel socioeconómico de clientes	15
Tabla 16.	Inversión en publicidad	16
Tabla 17.	Sector de desarrollo	16
Tabla 18.	Qué valoran del servicio	16
Tabla 19.	Mercado potencial	18
Tabla 20.	Mercado objetivo.....	18
Tabla 21.	Análisis VRIO	19
Tabla 22.	Objetivos de <i>marketing</i>	25
Tabla 23.	Segmentación de mercado	26
Tabla 24.	Presupuesto de <i>marketing</i>	31
Tabla 25.	Objetivos operativos	32
Tabla 26.	Parámetros para la estimación de terapeutas	36
Tabla 27.	Estimación de terapeutas	36
Tabla 28.	Parámetros para la estimación de acompañantes (<i>shadows</i>)	36
Tabla 29.	Estimación de acompañantes.....	36
Tabla 30.	Objetivos de recursos humanos	39
Tabla 31.	Presupuesto de recursos humanos	43
Tabla 32.	Objetivos contables	45
Tabla 33.	Estado de ganancias y pérdidas	46
Tabla 34.	Flujo de caja proyectado.....	47
Tabla 35.	Análisis de sensibilidad	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	19
Gráfico 2.	Canvas	23
Gráfico 3.	Logotipo	27
Gráfico 4.	Mapa de procesos	34
Gráfico 5.	Organigrama	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz EFE	58
Anexo 2.	Matriz EFI	58
Anexo 3.	Entrevistas con expertos	59
Anexo 4.	Modelo de encuesta	60
Anexo 5.	Zonas de población.....	61
Anexo 6.	Proyección de población.....	61
Anexo 7.	Resultados de encuesta	62
Anexo 8.	Mantra de marca	64
Anexo 9.	Flujo de atención al cliente	64
Anexo 10.	Presupuesto de <i>marketing</i>	64
Anexo 11.	Flujo de proceso de inscripción	65
Anexo 12.	Flujo de proceso de evaluación	65
Anexo 13.	Flujo de proceso de asignación y distribución de personal	65
Anexo 14.	Flujo de proceso de servicio de terapias	66
Anexo 15.	Flujo de proceso de servicio de acompañantes.....	66
Anexo 16.	Flujo de proceso de evaluación de acompañantes	66
Anexo 17.	Localización	66
Anexo 18.	Infraestructura.....	68
Anexo 19.	Presupuesto pre-operativo	69
Anexo 20.	Presupuesto operativo.....	69
Anexo 21.	Políticas de recursos humanos	70
Anexo 22.	Estimación de personal.....	70
Anexo 23.	Perfiles de puestos	71
Anexo 24.	Competencias del personal	74
Anexo 25.	Planilla de remuneraciones.....	75
Anexo 26.	Presupuesto de recursos humanos	76
Anexo 27.	Proyección de la demanda y <i>market share</i>	77
Anexo 28.	Proyección de ingresos	77
Anexo 29.	Cronograma de deuda.....	77
Anexo 30.	Precio de venta	77
Anexo 31.	Depreciación de activos.....	77
Anexo 32.	Cálculo de COK y WACC.	78
Anexo 33.	Viabilidad financiera	78
Anexo 34.	Mapa de <i>stakeholders</i>	78

Capítulo I. Introducción

El presente plan de negocio presenta a un centro de desarrollo integral infantil “Sí Podemos” dirigido a niños de 0 a 11 años de edad con necesidades especiales, que cuenten con un diagnóstico médico de Síndrome de Down (alteración genética), autismo (trastorno neurobiológico) o retardo mental. El objetivo principal es conseguir el máximo potencial e independencia funcional de los niños en todos los aspectos personales y continuar el desarrollo educativo, pudiendo así culminar el ciclo escolar en un colegio regular.

En el Perú, existen leyes relacionadas a la inclusión social para personas con necesidades especiales. Sin embargo, los centros educativos regulares privados no están preparados para aplicar estas leyes a cabalidad, por ello, los autores de esta investigación buscan una alternativa completa para desarrollar las habilidades de los niños y además brindar soluciones enfocadas en la inclusión educativa.

Como parte de la experiencia referente a este tema, uno de los autores de esta investigación tiene un hijo con Síndrome de Down y conoce la difícil realidad del sector Educación en el Perú. Cada niño tiene características, intereses y necesidades que son propias; tener un modelo educativo inclusivo, es tener la capacidad de poder cubrir estas necesidades y poder adaptarse a las características e intereses de cada niño.

Asimismo, el objetivo de este plan de negocio es demostrar su factibilidad y rentabilidad sobre la base de un análisis externo e interno del mercado, y estableciendo un adecuado plan de *marketing*, de operaciones, de recursos humanos y financiero; logrando ser un proyecto autosostenible que facilite la inserción social de los niños con necesidades especiales en colegios regulares y al mismo tiempo en convivencia con la sociedad.

Finalmente, se propone, a largo plazo, que el centro de desarrollo integral infantil “Sí Podemos” brinde apoyo social a niños con necesidades especiales de bajos recursos económicos.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Análisis del macroentorno

Se determinará la influencia de los principales factores del macroambiente en el entorno externo a fin de detectar oportunidades y amenazas al plan de negocio. En el anexo 1, se adjunta la Matriz de Evaluaciones de Factores Externos.

1.1 Factor político

En la actualidad, el Perú está sufriendo una inestabilidad política iniciada con la renuncia del ex presidente de la República del Perú, Pedro Pablo Kuczynski, y en gran parte por los escándalos de corrupción de las entidades gubernamentales del país. Podemos agregar a estos hechos, los altos niveles de inseguridad ciudadana.

El 23 de marzo de 2018, Martín Vizcarra, primer vicepresidente, asumió el poder luego de la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski. Según el artículo N° 113 de la Constitución Política del Perú, le correspondería ejercer la presidencia de la República del Perú hasta el año 2021. Un aspecto importante a mencionar es que Martín Vizcarra, en su primer mensaje a la nación, aseguró que la educación será un pilar central en su gestión.

Sumado a lo anterior, resulta importante resaltar los recientes actos de corrupción del sistema judicial en el Perú. El Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) ha sido el mayor implicado en estos actos, con interceptaciones telefónicas que fueron publicadas a mediados del año 2018. Las publicaciones realizadas en los medios de comunicación a nivel nacional muestran irregularidades en el sistema judicial. A continuación, algunos ejemplos: nombramiento de jueces, tráfico de influencias, acoso sexual, manipulación de sentencias judiciales, posible vinculación entre políticos y jueces corruptos, entre otros. Todo lo mencionado anteriormente, tiene un gran impacto en los indicadores económicos que impulsan el crecimiento de un país.

La población del Perú percibe que la corrupción y delincuencia son los principales problemas del país, con índices de 48,3% y 43,7% respectivamente¹ (INEI 2017). Se calcula que el costo de corrupción es igual o mayor al 5% del PBI mundial y se estima que la corrupción encarece en 10% el costo de hacer negocios².

¹ INEI: Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones, Julio – diciembre 2017 (Informe Técnico N°1 – enero 2018).

² <https://www.weforum.org/es/agenda/archive/corruption/>

El Perú invierte en el sector Educación el 3,9% de su PBI³, siendo el porcentaje más bajo entre todos los países de Sudamérica durante los últimos 10 años. Sin embargo, pese a que el indicador no resulta alentador en términos de PBI, igual representa el 17,5% del presupuesto nacional aprobado para el año 2018⁴. Es importante tener en cuenta que el Ministerio de Educación obtiene 37,7% en percepción de la población peruana sobre la confianza en las instituciones del país, lo que representa un tercer puesto en este aspecto a nivel nacional⁵.

Tabla 1. Variables políticas

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Inestabilidad política.	Corrupción en el Sistema Judicial.	Desconfianza, crea inestabilidad en el país.	A
Principales problemas a nivel país.	Delincuencia y corrupción principales problemas en crecimiento.	Encarece el costo de nuevos negocios.	A
Inversión del Gobierno en educación.	Incremento anual del porcentaje de gastos del Gobierno hacia la educación.	Mejora de calidad e infraestructura del sector.	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Factor económico

El PBI pasó de crecer 4,0% en el 2016 a 2,5% en el 2017. La caída en este indicador, es consecuencia de las dificultades que atravesaron los sectores de Pesca, Minería, Hidrocarburos y Manufactura⁶. La proyección del crecimiento del PBI para el año 2018 se estima en 3,7%, el cual sería impulsado por sectores como la Minería, Industria no primaria, Construcción y sector Agropecuario.

La inflación pasó de 2,90% en el año 2016 a 2,30% en el año 2017. Durante los meses de enero y febrero del año 2018, las tasas fluctuaron entre 2,23% y 2,19%, respectivamente. De acuerdo con dicha evolución, las expectativas de los agentes económicos respecto a la inflación es que esta continuará estable, manteniéndose aún por encima de la meta; así, las expectativas de inflación para el 2018 se ubican en un rango entre 2,0% y 2,5%⁷. El tipo de cambio promedio para el año 2017 fue de S/ 3,25 por dólar, con una disminución de 3,84% respecto al año 2016. Los primeros meses del año 2018, específicamente en enero y febrero, el tipo de cambio estuvo en S/ 3,22 y S/ 3,25, respectivamente. Las expectativas de tipo de cambio para el 2018 están en un rango entre S/ 3,25 y S/ 3,30 por dólar.

³ <https://datos.bancomundial.org/tema/educacion?locations=PE>

⁴ Perú: Ley de Presupuesto Público para el año Fiscal 2018.

⁵ INEI: Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones, Julio – diciembre 2017 (Informe Técnico N°1 – enero 2018).

⁶ BCRP: Reporte de Inflación, marzo 2018 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019.

⁷ BCRP: Reporte de Inflación, marzo 2018 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019.

En el Perú, la tasa de desempleo durante los últimos 5 años se ha incrementado de 5,7% en el año 2013 a niveles de 8,0% para el mes de febrero de 2018. Durante los 4 primeros años de dicho periodo, la tasa se mantuvo relativamente estable, pero desde inicios del año 2017 se ha incrementado en 29% hasta la fecha⁸.

Tabla 2. Variables económicas

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tendencia del PBI	Crecimiento del PBI del Perú, pero con desaceleración	El consumo continúa si no hay de-crecimiento	O
Tasa de inflación	Estabilidad de la inflación, por encima de la meta	Incentivo del crecimiento y la inversión	O
Tipo de cambio	Cambio suavizado	Devaluación de la moneda nacional	A
Tasa de desempleo	Crecimiento de la tasa de desempleo	Menor consumo en los hogares	A

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.3 Factor demográfico

La población actual del Perú es de 31.826.000 de habitantes, aproximadamente. La población según sexo se divide entre hombres y mujeres en 50,1% y 49,9%, respectivamente. El crecimiento de la población ha sido de 1,6% respecto al año 2016. La población por segmentos de edad está en 10,7% para niños de 0 a 5 años y de 12,8% para niños de 6 a 12 años. Asimismo, podemos mencionar que la región Lima tiene el 35,1% de la población del Perú⁹.

La tasa de natalidad¹⁰ ha disminuido en 1,61% para el año 2017 respecto al año anterior. La tasa de mortalidad infantil¹¹ ha disminuido en 2,26% para el año 2017 respecto al año anterior. La tasa de hogares con presencia de algún menor de edad en Lima Metropolitana se ha incrementado de 54,0% en el último trimestre del año 2016 a 56,1% para el último trimestre del año 2017. Asimismo, la tasa neta de asistencia escolar de las niñas y niños de 3 a 5 años (inicial) en el periodo octubre-diciembre 2016/ octubre-diciembre 2017 aumentó de 71,4% a 76,5%, en el grupo de 6 a 11 años (primaria) de 89,4% a 89,8% y, en el grupo de 12 a 16 años (secundaria), de 80,8% a 82,9%¹².

En el Perú, el 5,2% de la población nacional sufre de alguna discapacidad o limitación física y/o mental. Este porcentaje afecta a 1.575.402 personas en nuestro país. Finalmente, mencionaremos que los niños menores de 15 años representan el 9% de la población nacional con discapacidad llegando a 129.796 personas (INEI 2012. Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad).

⁸ INEI: Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (Informe Técnico N°1 – enero 2018).

⁹ CPI Market Report: Perú: Población 2017 – N°07, agosto 2017.

¹⁰ INEI 2018: <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

¹¹ INEI 2018: <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

¹² INEI: Estado de la Niñez y Adolescencia, octubre a diciembre, 2017 (Informe Técnico N°1 – marzo 2018).

Como referencia, a nivel mundial, la estadística de nacimientos de niños con Síndrome de Down es de 8 por cada 10.000¹³. Por otro lado, la estadística de nacimientos de niños con autismo es de 1 por cada 160.¹⁴

Tabla 3. Variables demográficas

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tasa de natalidad	Reducción en la tasa de natalidad	Reducción de la población	A
Tasa de mortalidad	Reducción en la tasa de mortalidad	Mayor cuidado de la salud a temprana edad	O
Tasa de hogares con menores de edad	Incremento de tasa de hogares donde hay presencia de un menor de edad	Incremento de usuarios	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.4 Factor social

La tasa de actividad de mujeres con un nivel de educación superior a nivel nacional aumentó de 69,3% en el año 2004 a 71,8% en el año 2016¹⁵. Por otro lado, el 6 de enero de 1999 se publicó en el diario oficial “El Peruano” la Ley N° 27050 creando el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS). Este organismo busca articular esfuerzos intersectoriales y gubernamentales para garantizar la inclusión en diversos aspectos de las personas con discapacidad bajo un enfoque social.

El Perú ha sufrido de fuertes impactos sociales negativos respecto al rechazo de proyectos mineros y elecciones presidenciales. Pero uno de los hechos importantes que ocurrieron en el pasado año 2017, fue la huelga del SUTEP (julio-agosto 2017), que ocasionó la renuncia de la ministra de Educación en su momento.

América Latina ha mostrado en los últimos años una mayor preocupación por la educación, profundizando reflexiones y debates relacionados a las necesidades de los sistemas educativos. Se busca mejorar la *currícula* escolar con diseños abiertos y flexibles o adaptados en función de las necesidades, aptitudes e intereses de los alumnos, tomando en consideración los contextos en los que se desarrollan y aprenden, con el fin de lograr que el aprendizaje sea adecuado para todos, cambiando la pedagogía de la homogeneidad hacia una pedagogía de la diversidad. Sin embargo, se encuentran grandes brechas en los sistemas educativos de América Latina y se agudiza aún más el problema con personas que tienen discapacidad física y/o cognitiva.

¹³ <https://www.down21.org/revista-virtual/932-revista-virtual-2010/revista-virtual-septiembre-2010/resumen-tendencias-internacionales>

¹⁴ <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>

¹⁵ INEI: Estadísticas en Enfoque de Género, octubre – noviembre – diciembre 2017 (Informe Técnico N°1 – enero 2018).

«Tal como señala la UNESCO, las desigualdades, la estigmatización y las discriminaciones relacionadas con el nivel de ingresos, el género, la etnia, el idioma, el lugar de residencia y la discapacidad están retrasando los progresos hacia una Educación para Todos» (UNESCO 2016: 7).¹⁶

La Convención Internacional por los Derechos de las Personas con Discapacidad que tuvo lugar del 17 al 21 de noviembre de 2014 en Cartagena de Indias, Colombia y del 2 al 6 de noviembre de 2015 en La Antigua, Guatemala, tienen el objetivo principal de garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos.

Tabla 4. Variables sociales

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tasa de actividad femenina	Incremento de la tasa de actividad femenina con educación superior	Incremento de género en el mercado laboral	O
Insatisfacción de la población	Incremento de las huelgas ante desacuerdos con el Estado	Desaceleración de la inversión	A

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.5 Factor tecnológico

Las estadísticas nos muestran que los hogares peruanos tienen un alto índice de aceptación a la tecnología de información y comunicación (TIC). El rápido avance de las TIC fomentado por el creciente desarrollo de la tecnología digital, brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar mejores niveles de vida.

En el tercer trimestre de 2017, por cada 100 hogares, en 92 existe al menos una tecnología de información y comunicación. Puntualmente, en el aspecto de hogares con al menos una computadora, de cada 100 hogares, 33 la tienen, de estos el 96,9% son para uso exclusivo del hogar; es decir, para actividades académicas, profesionales o de estudio, el 3,0% combina su uso para el hogar y el trabajo y el 0,2% lo usan exclusivamente para el trabajo¹⁷.

Finalmente, podemos inferir que los niños alrededor del país tienen un alto grado de acceso a internet. El 50,1% de la población de 6 y más años de edad del país accede a internet¹⁸.

¹⁶ XI – XII Jornadas de cooperación educativa con Iberoamérica sobre Educación Especial e Inclusión Educativa – Publicado en 2016 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 7, place de Fontenoy, 75352 París 07 SP, Francia y la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, OREALC/UNESCO

¹⁷ INEI: Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, octubre – noviembre – diciembre 2017 (Informe Técnico N°1 – enero 2018).

¹⁸ INEI: Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, octubre – noviembre – diciembre 2017 (Informe Técnico N°1 – enero 2018).

Tabla 5. Variables tecnológicas

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Aceptación de las TIC	Creciente desarrollo de la tecnología digital	Incremento de información	O
Acceso a internet	Incremento de acceso a internet a menores de edad	Mejora en la educación	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.6 Factor legal

La educación en el Perú está regulada por el Ministerio de Educación (MINEDU), que es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos regionales y locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación. Para dicho fin, el MINEDU tiene una instancia de ejecución descentralizada y con dependencia directa de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana “Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)”. Las acciones a realizar por cualquier entidad educativa deben ser revisadas y aprobadas por la instancia mencionada.

La Ley General de Educación N° 28044 tiene un enfoque inclusivo, donde uno de sus objetivos es conseguir que las personas con necesidades educativas especiales logren una integración con la vida en sociedad. Otro aspecto importante que impulsa el logro de estos objetivos, es la inclusión en aulas regulares, sin perjudicar la atención que estas personas requieran. Para todo ello, las iniciativas mencionadas se fortalecen con la Ley N° 29973, “Ley General de la Persona con Discapacidad”; donde se puede mencionar importantes acciones que la ley establece como:

- La accesibilidad: la infraestructura debe ser modificada para la igualdad de condiciones.
- Derecho a la educación: la persona con discapacidad tiene derecho de recibir una educación de calidad con enfoque inclusivo, como derecho a ser admitido en un colegio regular.
- Adaptaciones curriculares: deben ser implementadas para ajustar y complementar el currículo común para dar respuestas a las necesidades educativas para las personas con necesidades especiales.

Tabla 6. Variables legales

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Ley de educación	Enfoque inclusivo	Incremento de integración de personas con necesidades especiales en la vida social	O
Ley general de la persona con discapacidad	Incremento de la accesibilidad, derecho a la educación y adaptaciones curriculares	Incremento de tasa de inclusión educativa	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Análisis del microentorno

A continuación, se presenta el análisis del sector donde se implementará el negocio. Para ello utilizamos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Según este modelo, la meta de la estrategia competitiva de un negocio consiste en encontrar una posición en el sector donde puede defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.¹⁹ De acuerdo con el servicio que el negocio va a brindar, se ha identificado que la empresa está relacionada con el sector Educación, específicamente en educación inclusiva en inicial y primaria.

Para desarrollar este modelo, nos apoyamos en entrevistas con expertos del sector y de fuentes secundarias como la Encuesta Nacional de Discapacidad (INEI 2012) e informes estadísticos del Ministerio de Educación (MINEDU), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS).

Con el objetivo de determinar el poder de las cinco fuerzas de Michael Porter se ha establecido en cada caso, un cuadro con los factores relacionado al peso e impacto (del 1 al 5) de cada factor, en donde:

- 1: Muy poco atractivo.
- 2: Poco atractivo.
- 3: Neutral.
- 4: Atractivo.
- 5: Muy atractivo.

2.1 Poder de negociación de los proveedores

Es muy importante brindar una alta calidad de servicio en este negocio, ya que esto es exigido por los padres de familia que tienen niños con alguna discapacidad. Es por ello que los profesionales que brindan las terapias son sumamente importantes.

Aproximadamente egresan por año más de 1.000²⁰ profesionales en las carreras de educación especial y tecnólogo médico, según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). La mayor parte de los egresados son de universidades de la ciudad de Lima.

Estos profesionales, importantes para el negocio, generalmente trabajan de forma independiente, porque actualmente el sueldo promedio que ofrece el mercado en la modalidad de trabajador

¹⁹ Porter, M. E. (2005). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Trigésima quinta reimpresión). México, D.F: Compañía Editorial Continental.

²⁰ <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/> - Estadísticas de Universidades por programa de estudio.

dependiente es bajo²¹. Debido a la cantidad de profesionales que egresan cada año de los centros de estudios especializados, se puede concluir que en el mercado existe una oferta de profesionales bastante amplia. Sin embargo, cabe resaltar que el principal factor de éxito del servicio radica en la calidad de atención y años de experiencia de estos profesionales; por ello, la remuneración que se ofrece a los experimentados profesionales debe ser acorde con la calidad de su servicio.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

Factor	Menor atractivo	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Mayor atractivo
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio.	Alta		2				Baja
Número de proveedores importantes	Escasos				4		Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.	Baja	1					Alta
Amenaza de la industria de integración hacia atrás.	Baja	1					Alta
Costo total de la industria contribuido por los proveedores.	Gran fracción		2				Pequeña fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña				4		Grande
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores.	Alto		2				Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante.	Altas		2				Bajas
Promedio	2,25						

Fuente: Elaboración propia 2018.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es **ALTO**.

2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes son niños que presentan una discapacidad congénita como Síndrome de Down, autismo y retardo mental, entre 0 y 11 años. Según la encuesta nacional de discapacidad del 2012²², aproximadamente el 78% de la población con alguna discapacidad vive en zona urbana y la población con alguna discapacidad menor a 15 años es de 129.796 personas.

²¹ Según la opinión de los expertos. Información obtenida de las entrevistas en la investigación cualitativa.

²² (INEI 2012). Primera encuesta nacional sobre discapacidad.

Los padres de familia, quienes asumen la responsabilidad económica del servicio, no tienen la capacidad de negociar con los profesionales temas relativos a los costos, pero sí tienen la capacidad de escoger dentro de la competencia al profesional o centro terapéutico que más se adecue a sus necesidades.

El factor que finalmente va a predominar en la decisión final de los padres de familia para elegir a una empresa, es la calidad de servicio que se brinde al niño y la conexión humana que los profesionales puedan tener con sus clientes y consumidores; es decir, donde se ofrezca la seguridad y profesionalismo de trabajar en pro del desarrollo del niño.

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

Factor	Menor atractivo	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Mayor atractivo
Rentabilidad de los clientes.	Baja				4		Alta
Número de clientes importantes.	Escasos				4		Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.	Alta		2				Baja
Amenaza de los clientes de integración hacia atrás.	Alto				4		Bajo
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los clientes.	Pequeña			3			Grande
Costo de cambio del cliente.	Bajo		2				Alto
Costo total de los clientes contribuido por la industria.	Gran fracción			3			Pequeña fracción
Amenaza de integración hacia adelante.	Baja	1					Alta
Promedio	2,88						

Fuente: Elaboración propia 2018.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es **MEDIO**.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los posibles sustitutos son los colegios de educación especial, sean estos particulares como Ann Sullivan y Kallpa, o centros del estado como las CEBES (centro de educación básica especial) donde los niños son evaluados y desarrollan sus programas educativos y terapéuticos de acuerdo a sus necesidades.

Según información del MINEDU, al 2015, en Lima se tienen 84 centros de educación especial, de los cuales 50 son CEBES y 34 particulares. La tendencia es que cada año aumenten estos centros debido a la alta demanda. Esto se debe principalmente a que los padres de familia son conscientes de que nos estamos transformando en una sociedad más inclusiva.

Otras alternativas de sustituto son la educación especial privada particular donde los niños reciben clases educativas en casa de manera exclusiva.

Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos

Factor	Menor atractivo	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Mayor atractivo
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	Altas			3			Bajas
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Importante		2				Escasa
Costos de cambio del usuario.	Bajos				4		Altos
Precio/valor del sustituto.	Alto			3			Bajo
Promedio	3,00						

Fuente: Elaboración propia 2018.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es **MEDIA**.

2.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores se da principalmente con los especialistas que recién egresan de las carreras afines como terapeutas con especialidad en psicomotor, ocupacional, lenguaje y educación especial. En estos casos, estos profesionales pueden implementar un negocio particular enfocado en la atención personalizada a niños o un centro enfocado en un servicio masificado. También se pueden crear nuevos colegios inclusivos o centros similares a la propuesta del presente plan de negocios debido a que las barreras de entrada son bajas.

Las barreras de entrada

Por ser un servicio complementario de soporte para el desarrollo de los niños con necesidades especiales se considera que las barreras de entrada son bajas, debido a la facilidad de implementar un servicio que se basa en el conocimiento y experiencia de especialistas afines a este sector donde los factores de economías de escala y políticas del Gobierno no generan condiciones en contra para poder ingresar al mercado.

Adicionalmente, como parte de la política del estado, en el año 2003 se promulgó la Ley General de Educación N° 28044, donde se indica que el «sistema educativo tiene un enfoque inclusivo en el que las personas con discapacidad tienen el derecho de educarse con sus pares en igualdad de condiciones. En este caso no es la persona con discapacidad la que debe adaptarse al sistema escolar, sino es el sistema educativo el que tiene la obligación de transformarse para brindar el apoyo, medidas y recursos que respondan a sus características y necesidades educativas».²³

Las barreras de salida

Las barreras de salida son bajas, debido a la facilidad de poder liquidar los activos del negocio debido a su bajo costo y poder prescindir de los servicios del capital humano.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Factor	Menor atractivo	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Mayor atractivo
Barrera de entrada: Diferenciación del producto.	Escasa		2				Importante
Barrera de entrada: Identificación de la marca.	Baja	1					Alta
Barrera de entrada: Costo de cambio.	Bajo		2				Alto
Barrera de entrada: Requerimientos de capital.	Bajos	1					Altos
Barrera de Salida: Costo de salida por una vez.	Alto				4		Bajo
Barrera de Salida: Interrelación estratégica .	Alta			3			Baja
Barrera de Salida: Barreras emocionales	Altas		2				Bajas
Barrera de Salida: Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas				4		Bajas
Promedio	2,38						

Fuente: Elaboración propia 2018.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es **ALTA**.

2.5 Rivalidad entre competidores

Actualmente el sector donde se enfoca el negocio tiene necesidades que aún no se están cubriendo de manera integral debido al enfoque que la competencia le ha dado al servicio que brinda. Por un lado, están los centros de desarrollo infantil que atiende exclusivamente la parte terapéutica,

²³ MINEDU (2012: 15). Educación Básica Especial y Educación Inclusiva Balance y Perspectivas.

como los centros “Arie” y “Avanzar”; y, por otro lado, están los centros de apoyo educativo especial que atiende el acompañamiento y monitoreo del proceso de inclusión educativa en un colegio regular, como el centro “CTIN Perú”.

Tabla 11. Rivalidad entre competidores

Factor	Menor atractivo	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Mayor atractivo
Número de competidores igualmente equilibrados.	Alto		2				Bajo
Crecimiento relativo de la industria.	Lento			3			Rápido
Costo Fijo.	Alto		2				Bajo
Características del producto.	Genérico				4		Especial
Aumento de capacidad.	Grande				4		Pequeño
Diversidad de competidores.	Alta			3			Baja
Intereses estratégicos.	Altos			3			Bajos
Promedio	3,00						

Fuente: Elaboración propia 2018.

La rivalidad entre competidores es **MEDIA**. Por lo tanto, el grado de atracción de la industria o sector:

Tabla 12. Atracción de la industria o sector

Fuerza	Menor atractivo	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Mayor atractivo
Poder de negociación de los proveedores.	Alto		2,25				Bajo
Poder de negociación de los clientes.	Alto			2,88			Bajo
Amenaza de productos sustitutos.	Alta			3,00			Baja
Amenaza de nuevos competidores.	Alta		2,38				Baja
Rivalidad entre competidores existentes.	Alta			3,00			Baja
Promedio	2,70						

Fuente: Elaboración propia 2018.

El promedio de las cinco fuerzas de Porter indica que el sector es medianamente atractivo. Este resultado fue compartido con los expertos entrevistados en la investigación exploratoria y estuvieron de acuerdo.

Capítulo III. Estudio de mercado

En el presente capítulo, se analizará el mercado relacionado al servicio terapéutico e inclusión educativa enfocado en los niños con Síndrome de Down, autismo y retardo mental de la ciudad de Lima Metropolitana y que pertenezcan a familias de los niveles socioeconómicos A, B y C, para lo cual se identificará un mercado potencial basado en información de diversas fuentes y que permitirá definir los servicios a brindar y la viabilidad del proyecto.

1. Objetivos de la investigación

La investigación tendrá los siguientes objetivos:

- Identificar el mercado potencial, objetivo y específico.
- Identificar la demanda del mercado.
- Conocer las preferencias de los clientes (padres de familia) relacionadas a los servicios del presente proyecto para los consumidores (niños con necesidades especiales).
- Conocer características de los clientes potenciales.
- Estimar el costo de los servicios.
- Identificar la frecuencia deseada del consumo de los servicios.

2. Plan de investigación e identificación de las fuentes de datos

Se realizaron entrevistas con expertos como parte de la investigación exploratoria y se aplica una encuesta como parte de la investigación descriptiva. Las fuentes de información que se consideraron fueron las siguientes:

- Población de Lima Metropolitana (INEI 2015).
- Población de niños con Síndrome de Down, autismo y retardo mental (CONADIS 2015).
- Población de distritos donde existe mayor concentración de población perteneciente a los NSE A, B y C (INEI 2015; APEIM 2017).

Adicionalmente, se tomó en cuenta la opinión de los expertos entrevistados durante la investigación exploratoria, en donde hacen mención a que en el Perú existe un subregistro de niños con necesidades especiales; es decir, muchos padres de familia no inscriben a sus hijos ante el CONADIS y por ese motivo se consideró un porcentaje de ajuste para estimar la población real.

3. Público objetivo

El público objetivo a considerar son todos aquellos padres de la ciudad de Lima Metropolitana que tengan hijos con autismo, Síndrome de Down o retardo mental.

4. Metodología

A continuación, se muestra el desarrollo de la investigación exploratoria y descriptiva:

A. Investigación exploratoria: entrevistas con expertos

Se realizaron entrevistas a profundidad con preguntas abiertas a los siguientes profesionales:

Tabla 13. Expertos entrevistados

ENTREVISTADO (A)	PROFESIÓN	ESPECIALIDAD	CARGO	CENTRO
Sandra Sighuas	Lic. En educación especial	Magíster en psicología educativa	Directora	CTIN - Consultoría terapéutica infantil
Rocío Rojas	Ing. Medioambiental	Magister en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales	Presidente	Persevera – Inclusión
Elisa Milla	Tecnólogo Médico	Terapeuta Psicomotor	Directora	A&E. Desarrollo Sensoriomotriz, Aprendizaje y Juego.
Aram Jibaja	Tecnólogo Médico	Terapeuta Ocupacional	Director	A&E. Desarrollo Sensoriomotriz, Aprendizaje y Juego.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Como resultado de las entrevistas se obtuvo la siguiente información que nos permitió validar el público objetivo y las características principales del servicio que se ofrecerá: el 100% de los expertos entrevistados atiende a niños y el 50% atiende también a adolescentes. El 100% de los entrevistados atiende a personas provenientes de los sectores socioeconómicos B y C y el 70% atiende adicionalmente a personas provenientes del NSE A. Ninguno de los expertos invierte en publicidad y consideran que el valor de su servicio radica en la calidad. El 75% de los entrevistados considera que su negocio se desarrolla en el sector educación. Finalmente, según lo que mencionan los entrevistados, el uso promedio de la capacidad instalada es del 96%.

Tabla 14. Público de atención

Atención de:	Porcentaje
Niños	100,00%
Adolescentes	50,00%
Adultos	0,00%

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en las entrevistas.

Tabla 15. Nivel socioeconómico de clientes

NSE	Porcentaje
A	75,00%
B	100,00%
C	100,00%
D	0,00%
E	0,00%

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en las entrevistas.

Tabla 16. Inversión en publicidad

Inversión	Porcentaje
Sí	0,00%
No	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en las entrevistas.

Tabla 17. Sector de desarrollo

Sector	Porcentaje
Salud	25,00%
Educación	75,00%

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en las entrevistas.

Tabla 18. Qué valoran del servicio

Descripción	Porcentaje
Calidad	100,00%
Cantidad	0,00%

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en las entrevistas.

En el anexo 3 se puede ver el detalle de las entrevistas a expertos.

B. Investigación descriptiva

En esta investigación se realizó una encuesta de opción múltiple con 18 preguntas que fue estructurada de la siguiente manera:

- Información demográfica (lugar de residencia y edad).
- Diagnóstico médico de los niños.
- Situación actual de terapias y educación.
- Preferencias de costo y servicio.

En total se realizaron 408 encuestas dirigidas al público objetivo. En el anexo 4 se presenta el modelo de la encuesta realizada.

4.1 Determinación de la muestra

Mediante encuestas a centros de educación especial privados y públicos, asociaciones y grupos referidos a niños con Síndrome de Down, autismo y retardo mental. Los medios utilizados para distribuir la encuesta virtual fueron: redes sociales (LinkedIn y Facebook), aplicaciones (Whatsapp) y correo electrónico. Las encuestas en físico se realizaron en las puertas de los centros de educación especial a la hora de salida de clases y en eventos deportivos que apoyan a niños con Síndrome de Down.

4.2 Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizaron los siguientes parámetros:

- e = Margen de error = +/- 5%
- NC = Nivel de confianza = 95%
- z = Variable normalizada (z del nivel de confianza) = 1,962
- p = Probabilidad de éxito = 0,5
- q = Probabilidad de fracaso = 1-p = 0,5

$$n = \frac{Zpq^2}{e^2}$$

Aplicando la fórmula, el tamaño de la muestra es de 384 encuestas.

5. Determinación de la demanda de mercado

Para determinar la demanda se buscó información para definir el mercado objetivo y mercado potencial, como se detalla a continuación:

Mercado potencial

En el Perú no existe información precisa y actualizada de personas con discapacidad. Debido a ello, se tomó el año 2015 como base para el estudio, ya que se cuenta con el informe temático N° 02 y N° 03 del CONADIS, referente a niños (0 a 13 años) con Síndrome de Down y Autismo emitidos en el 2016 sobre el año base mencionado. La ejecución del plan de negocio se concentra en Lima Metropolitana y se tomó la información de la población de la zona en mención en base al informe de INEI (2015). Se tiene conocimiento que no todas las personas con discapacidad se encuentran registradas en el CONADIS, por ello se consideró conveniente realizar un ajuste al número de la población de niños con discapacidad. Para realizar dicho ajuste, se tomó como referencia la información proporcionada por expertos durante la investigación exploratoria en donde se concluye que un 75% de personas con discapacidad no están inscritas en el CONADIS. Sin embargo, se prefiere actuar sobre un escenario conservador y en vez de 75% se considera un 50%.

El servicio que se brindará estará enfocado en personas de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana. La mayor concentración de dicha población, según el reporte del 2017 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), está en las zonas 2, 6 y 7²⁴ y se consideró dicha información. Sobre esto, se buscó una proporción de niños con Síndrome de Down y autismo dentro de las zonas mencionadas. En el anexo 5 se presenta la distribución de zonas APEIM por niveles socioeconómicos 2017-Lima Metropolitana.

²⁴ APEIM (2017). Niveles Socioeconómicos 2017. Las zonas 2, 6 y 7 están conformadas por los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel y Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.

A continuación, se muestra el detalle de la información basada en el año 2015:

Tabla 19. Mercado potencial

Descripción	Cantidad personas
Población de Lima Metropolitana	8.890.792
Población de niños con Síndrome de Down y Autismo	5.673
Ajuste por subregistro – 50%	11.346
Población zona 2, 6 y 7	2.440.276
Mercado potencial	3.114

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se realizó una proyección de la información hasta el año 2023 y para ello se consideró un incremento poblacional de 1,1% entre los años 2015 y 2018 y de 1% entre los años 2019 y 2023²⁵. En el anexo 6 se presenta la información histórica y proyectada de la población de Lima Metropolitana desde el año 2015 al año 2023.

Mercado objetivo

En base a la investigación descriptiva realizada, cuyos resultados se aprecian en el anexo 7, se determinó el mercado objetivo para el año 2015, tomando en consideración aquellas respuestas que demuestran aceptación del servicio ofrecido por parte de los encuestados:

Niños con discapacidad, cuyos padres estén dispuestos a pagar servicios de terapia superiores a S/ 80, acompañamiento escolar superior a S/ 1.500 e interesados en llevar el programa integral (incluye terapias y acompañamiento escolar). A continuación, la determinación del mercado objetivo:

Tabla 20. Mercado objetivo

Tipo de servicio	Porcentaje muestra	Cantidad de personas
Terapia	4,56%	147
Acompañamiento escolar	2,87%	92
Programa Integral	26,20%	843
Mercado Objetivo		1.082

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tomando como base la proyección mencionada en el mercado potencial se estima que el mercado objetivo para el año base (2018) es de 1.082 clientes.

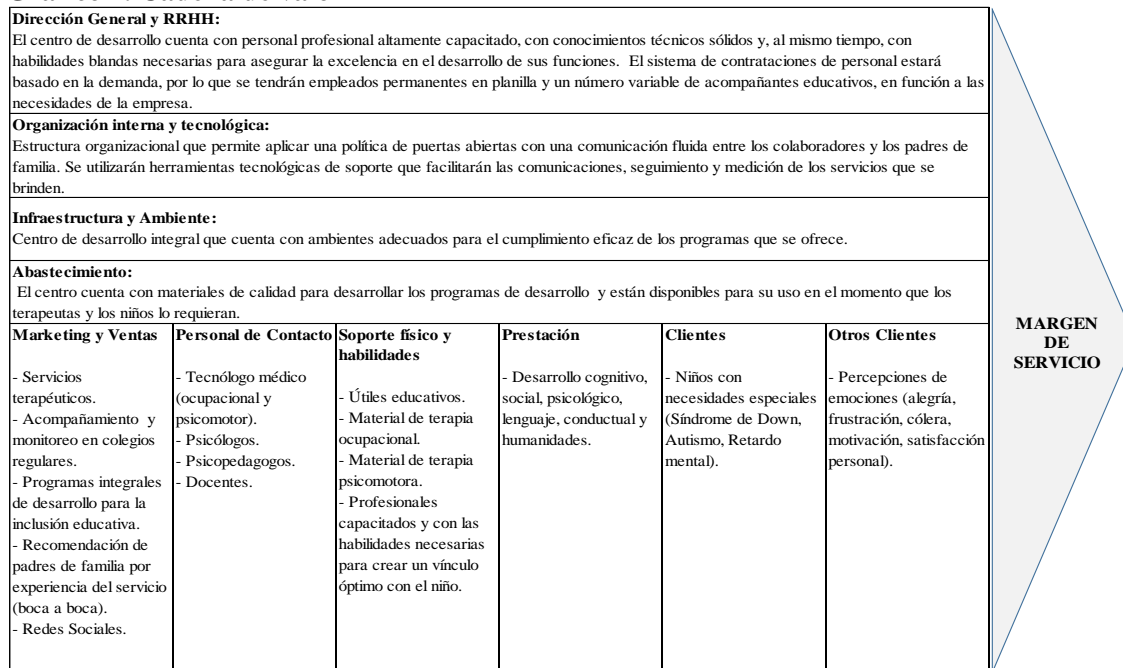
²⁵ INEI. (s.f.). Obtenido de Población 2000 - 2015: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Capítulo IV. Análisis interno

1. Cadena de valor

A continuación, la cadena de valor proyectada para el presente plan de negocios:

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Análisis VRIO

Según el análisis VRIO, el centro de desarrollo espera lograr a futuro una serie de ventajas competitivas a través de las capacidades y recursos que se presentan a continuación:

Tabla 21. Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias competitivas
Colaboradores con conocimiento técnico especializado.	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva
Infraestructura e implementos de trabajo	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva
Programa integral de terapias y de adaptación educativa	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Cultura organizacional orientada al cliente y al bienestar humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia 2018.

Este plan de negocios está orientado a lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible, creando una cultura organizacional diferenciada y reconocida en el mercado por su orientación al cliente y al bienestar humano basado en un sólido proceso de selección de personal.

Capítulo V. Formulación estratégica

1. Análisis FODA

Fortalezas

- Programa innovador de inclusión integral.
- Local con ubicación estratégica.
- Red de contactos.
- Alianza con colegios de educación regular.
- Estricto proceso de reclutamiento y selección por parte de un profesional de recursos humanos.
- Servicio de vigilancia para los padres de familia a través de cámaras de seguridad instaladas en el centro de desarrollo.

Oportunidades

- Mayor capacidad económica de la población.
- Crecimiento del PBI.
- Estabilidad de la inflación.
- Creciente desarrollo de tecnología digital.
- Incremento de acceso a internet.
- La ley de educación cuenta con un enfoque inclusivo.
- Existencia de una ley general de personas con discapacidad.
- Inversión del Gobierno en educación.
- Reducción de la tasa de mortalidad.
- Tasa de hogares con menores de edad.
- Tasa de actividad femenina.

Debilidades

- Dificultad por ser una marca nueva.
- No contar con equipos de última tecnología para la realización de terapias físicas.
- Precios de los servicios mayores al promedio del mercado.

Amenazas

- Tasa de desempleo.
- Delincuencia y corrupción.
- Tasa de natalidad.

- Inestabilidad política.
- Tipo de cambio.
- Insatisfacción de la población.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.

2. Visión y misión

Visión: “Ser el mejor centro de desarrollo integral para niños con necesidades especiales en Lima, donde se fomente el respeto a la diversidad y convivencia en sociedad con enfoque en la inclusión educativa.”

Misión: “Brindamos un servicio de desarrollo cognitivo, físico, psicosocial e inclusión educativa para niños con necesidades especiales, con el apoyo de profesionales competentes que aplican las mejores metodologías terapéuticas y de aprendizaje, asegurando una atención de calidad para concluir de manera satisfactoria la etapa escolar y lograr una mejor convivencia en nuestra sociedad.”

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se han desarrollado se encuentran bajo la estrategia genérica de segmentación enfocada a un segmento:

- Objetivo de rentabilidad:** mantener una rentabilidad promedio en los cinco años del proyecto de 15% de utilidad operativa y una estructura promedio de costos fijos de 35% en relación a los costos totales.
- Objetivo de crecimiento:** cubrir el 100% de la capacidad instalada manteniendo los altos niveles de calidad. Esto significa atender a 73 niños al inicio del proyecto y cubrir el crecimiento del 14% en promedio hasta el año cinco de este.
- Objetivo de supervivencia:** mantener a los mejores profesionales comprometidos con la empresa y el cliente, asegurando un servicio de calidad.

El modelo de negocio

Utilizando la herramienta Canvas se detalla a continuación el modelo de negocio:

- **Segmento de clientes:** los clientes son los padres de familia quienes adquieren el servicio para los niños con Síndrome de Down, autismo y retardo mental leve²⁶ que tengan entre

²⁶ Grados de retardo mental: El déficit en la función intelectual es considerado como su principal característica. Se toma en cuenta el cociente intelectual (C.I.) para la clasificación. Leve (50 a 69 de C.I.), moderado (del 35 a 49 de C.I.), grave (del 20 a 34 de C.I.) y profundo (menos de 20 de C.I.).

cero (0) y once (11) años de edad, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A, B y C. Además, los niños no deben tener un diagnóstico de multidiscapacidad.

- **Propuesta de valor:** servicios integrales terapéuticos y programas adaptativos escolares para niños con necesidades especiales, con la finalidad de facilitar la convivencia en colegios regulares y en la sociedad.
- **Canales:** la propuesta de valor llegará a los clientes a través de un local que brindará los servicios propuestos, brindando un acompañamiento personalizado a los niños en los centros escolares. Adicionalmente, se hará uso de las redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram, etc.).
- **Relaciones con clientes:** las relaciones se mantendrán a través de las terapias, charlas, talleres y capacitaciones.
- **Fuentes de ingresos:** se generan cuando los clientes hacen uso de las terapias y de los programas de acompañamiento escolar.
- **Recursos clave:** el principal recurso clave es el factor humano, profesionales de las siguientes especialidades: Tecnólogo médico (Ocupacional y Psicomotor), Psicólogos, Psicopedagogos y docentes. Adicionalmente, otros activos necesarios son el local principal, los materiales necesarios para las terapias y la red de contactos de los profesionales contratados.
- **Actividades clave:** se considera el diseño e implementación de las operaciones: terapias adaptadas a las necesidades de cada niño y los programas de inclusión educativa, con el acompañamiento de un *shadow*, del Plan LEA: «Un maestro sombra es un asistente educativo que trabaja directamente con un único niño con necesidades especiales durante sus años de preescolar y primaria. Estos asistentes entienden una variedad de discapacidades de aprendizaje y cómo manejarlas en consecuencia» (Sáez 2016: párr.2). Finalmente, las actividades relacionadas al *marketing* se consideran claves.
- **Asociaciones clave:** Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, centros médicos, centros escolares, universidades e institutos técnicos, ONG y asociaciones (Asociación de Síndrome de Down y autismo).
- **Estructura de costos:** los costos más importantes en los que se debe incurrir son los relacionados a la planilla de los profesionales que brindan los servicios y el gasto relacionado a la contratación de servicios de terceros (acompañamiento escolar).

Gráfico 2. Canvas

<u>Socios Clave</u> Colegios Centros médicos Universidades Institutos técnicos ONG Asociaciones Ministerio de Educación Ministerio de Salud	<u>Actividades Clave</u> Diseño de la metodología de terapias Diseño del programa de inclusión educativa (<i>shadows</i>) Operaciones <i>Marketing</i>	<u>Propuesta de Valor</u> Servicios integrales terapéuticos y programas adaptativos escolares para niños con necesidades especiales, con la finalidad de facilitar la convivencia en colegios regulares y en la sociedad	<u>Relaciones con Clientes</u> Charlas y talleres Página Web Redes sociales	<u>Segmentos de Clientes</u> Padres de familias Niños con necesidades especiales entre 0 y 11 años
	<u>Recursos Clave</u> Profesionales (psicólogos, docentes, terapeutas) Infraestructura Red de contactos		<u>Canales</u> Local principal Centros educativos	
<u>Estructura de Costos</u> Planilla Servicios de terceros			<u>Fuentes de Ingreso</u> Terapias Programas de acompañamiento educativo	

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Estrategia

Estrategia competitiva: se aplicará la estrategia de diferenciación enfocada²⁷, para un segmento basado en el servicio. Esta estrategia ofrece como singularidad el programa integral (servicio diferenciado). A su vez, escoge un grupo de segmentos de la industria con necesidades específicas (niños con síndrome Down, autismo y retardo mental), excluyendo a otros y se tiene en cuenta que el mercado objetivo se encuentra en Lima Metropolitana, siendo este el segmento estrecho del mercado.

Estrategia de crecimiento: sobre la base de la matriz de Ansoff²⁸, se utilizará la estrategia de penetración de mercado a través de la creación de un programa integral que contenga terapias junto con programas de acompañamiento escolar, para poder asegurar la adaptación de niños con necesidades especiales en colegios regulares. Esta estrategia busca que los clientes actuales de otras empresas se interesen por los servicios adicionales que se brindarán en la propuesta de negocio.

A largo plazo, la estrategia de crecimiento se dará a través del desarrollo de mercados ampliando el alcance a otras zonas geográficas mediante una expansión nacional (Arequipa y Trujillo).

²⁷ Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2a. ed. reformada. México: Grupo Editorial Patria.

²⁸ Franco Concha, P., & Universidad del Pacífico (2013). *Planes de negocios: Una metodología alternativa*. Tercera. ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Descripción del servicio

La propuesta de servicio consiste en brindar un programa integral de desarrollo para niños de 0 a 11 años de edad con necesidades especiales, con un diagnóstico médico de Síndrome de Down (alteración genética), autismo (trastorno neurobiológico) o retardo mental (discapacidad cognitiva). Este programa consiste en brindar terapias sensoriales, motoras, comunicativas, conductuales y ocupacionales; conjuntamente con un acompañamiento educativo en donde también se realizarán adaptaciones curriculares de acuerdo con las capacidades de cada niño y conforme lo estipula la Ley General de Educación N° 28044, ayudando de esta manera a los colegios regulares privados a poner en práctica los mandatos de esta ley. De esta forma, se busca una inclusión educativa efectiva que facilite el desarrollo máximo de la autonomía de los niños, así como su independencia e inclusión social.

2. Objetivos de *marketing*

A continuación, se muestran los objetivos de *marketing* para los próximos cinco años:

Tabla 22. Objetivos de *marketing*

Descripción	Objetivos	CP	MP	MP	LP	LP	Indicador
		2019	2020	2021	2022	2023	
Ventas	Facturar en miles de soles	1.962	2.573	2.946	3.320	3.991	Monto de facturación
Clientes	Atender número de clientes	73	94	105	116	135	Número de niños inscritos
Retención	Renovar servicios	70%	70%	70%	70%	70%	Número de clientes que renuevan servicios anualmente / Número de niños inscritos
Nivel de satisfacción	Mantener el nivel	90%	93%	95%	97%	97%	Resultados de encuestas

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Estrategias de *marketing*

A. Segmentación de mercado.- Se utilizaron los criterios de segmentación mostrados en la tabla 23.

Tabla 23. Segmentación de mercado

Segmentación	Descripción
Geográfica	Ciudad de Lima metropolitana, distritos de las zonas definidas en la segmentación demográfica. (Zona 2, 6 y 7)
Demográfica	Población: NSE A, B y C Edad: Padres con hijos entre 0 y 11 años Condición: Niños con necesidades especiales (Síndrome de Down, autismo y retardo mental)
Conductual	Valoran el servicio integral ofrecido y el tiempo de inversión de los padres en el desarrollo de sus hijos

Fuente: Elaboración propia 2018.

B. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento está orientada a ser un centro de desarrollo reconocido por sus altos estándares de calidad de servicio y sobre todo por la gran calidad humana de sus profesionales (terapeutas y docentes), en donde se busca una conexión especial y única con cada niño para lograr su confianza y la de sus padres.

Puntos de diferencia

- Conveniencia para el consumidor:
 - Programa integral que aumente la probabilidad de una inclusión exitosa.
 - Seguridad y confianza en el servicio debido a la experiencia de los profesionales que los atienden.
 - Conexión especial entre los profesionales y los niños, en donde cada niño es tratado como único y se logre conectar emocionalmente con todas las personas para formar una “familia”.
- Facilidad de entrega para la empresa:
 - Se cuenta con un local ubicado estratégicamente, con una infraestructura adecuada en donde se concentran todos los servicios terapéuticos.
 - Los profesionales del centro de desarrollo tienen una calidad humana adecuada en donde han pasado un riguroso proceso de selección. Su vocación de servicio, conocimientos y experiencia transmite la confianza y seguridad necesaria.
- Diferenciación de los competidores:
 - Se cuenta con un servicio integral que incorpora terapias y acompañamiento educativo.
 - El centro cuenta con tecnología que permite dar acceso a los padres para visualizar las terapias.

Puntos de paridad

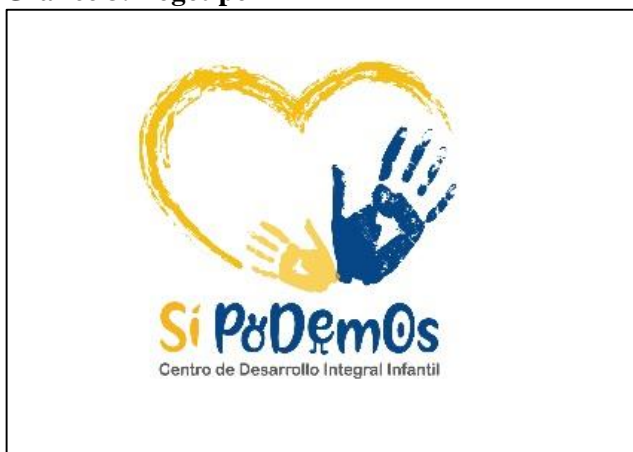
- Servicios que se consideran puntos de paridad son los servicios terapéuticos y los servicios de acompañamiento escolar, como servicios totalmente independientes. También se puede considerar paridad, un ambiente seguro, higiénico y confortable.

Diseño del mantra de marca²⁹:

El mantra: “Propuesta diferenciada de educación inclusiva en personas con necesidades especiales”. En el anexo 8 se presenta a detalle la elaboración del mantra de marca del presente plan de negocios.

- Cliente meta: Padres de niños con necesidades especiales.
- Consumidor meta: Niños con necesidades especiales.
- Impresión del consumidor: Atención no diferenciada para cada niño y servicios profesionales dispersos.
- Estado de las necesidades del consumidor: Desean que se trate a su niño como único y que se tengan todos los servicios en un solo lugar.
- Conjunto de productos competitivos: Centros terapéuticos, profesionales independientes, centros educativos especiales y centros de salud.
- Valores/personalidad/carácter: Atento (responsable), amical, empático.
- Propiedades de ejecución/Identidad visual: Colores que generan armonía (azul y amarillo), logotipo que muestra la conexión existente entre los niños y los profesionales que los ayudan en su desarrollo.

Gráfico 3. Logotipo



Fuente: Elaboración propia 2018.

²⁹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. 14a. ed. México, D.F: Pearson Educación.

- Justificadores (RPC): sistema totalmente integrado, proceso riguroso de selección de personal y plan de entrenamiento, beneficios y flexibilidad para empleados, tecnología de soporte en seguridad.
- Puntos de Paridad: ambiente seguro, higiénico y confortable.
- Puntos de diferencia: programa integral, servicio amigable y enfocado en la conexión humana, centralización de servicios.
- Percepción del cliente: brinda a los padres orgullo y tranquilidad por el desarrollo, independencia e inclusión de sus hijos.

Eslogan:

“Tu logro es nuestro orgullo”.

4. Mezcla de *marketing*

- **Producto (servicio)**

Definición del servicio: el servicio se brindará de manera personalizada e integrada entre las necesidades de los padres de familias (clientes) y los niños (consumidores). Los servicios que se brindarán serán los siguientes:

Terapias: se brindarán terapias sensoriales, motoras, comunicativas, conductuales y ocupacionales.

Acompañamiento escolar: se brindará un servicio de acompañamiento educativo en donde se realizarán adaptaciones curriculares de acuerdo a las capacidades de cada niño. Esto será realizado por un profesional que acompañará al niño los días escolares (pudiendo ser de 1 a 5 veces por semana). Estos profesionales además serán monitoreados y supervisados por un experto que revisará el cumplimiento del programa, avance y desarrollo del niño.

Programa integral: este servicio unifica los dos servicios descritos anteriormente en donde se busca implementar un plan de mediano y largo plazo acorde a las necesidades específicas de cada niño, para lograr su máximo desarrollo con el fin de tener éxito en su inclusión a la sociedad.

A continuación, describiremos los niveles del producto/servicio según Kotler:³⁰

- Básico: las necesidades que se cubren con el servicio son:
 - El desarrollo integral del niño a nivel cognitivo, físico y de aprendizaje.
 - Independencia.
 - Inclusión en la sociedad.

³⁰ Philip Kotler y Gary Armstrong (2017). *Fundamentos de Marketing*. Décimo tercera edición.

- Real: el servicio de terapias, de acompañamientos escolar y el programa integral.
 - Aumentado: evaluación, seguimiento y control de los objetivos planteados para el plan de desarrollo de los niños.
- **Precio: seis pasos para la fijación de precios del servicio**
- Selección de la meta que persigue la fijación de precios: la meta que se persigue es liderazgo de producto-calidad, debido a que los servicios que se brindarán en este centro de desarrollo integral infantil se caracterizan por sus altos niveles de calidad percibida, con un precio apenas lo suficientemente alto como para no quedar fuera del alcance de los consumidores.³¹
 - Determinación de la demanda: el 62% de los encuestados estaría dispuesto a contratar los servicios de los programas integrales (incluyen terapias y acompañamiento escolar). Se considera que la demanda es inelástica por la característica del servicio y del cliente, tomando en consideración que la inversión de los clientes (padres de familia) se basa en asegurar un desarrollo exitoso de los consumidores (niños con necesidades especiales). En ese sentido, los clientes son menos sensibles al precio y esto es sustentado por los altos estándares de calidad que exigen y la seguridad que puedan tener sus niños en su desarrollo.
 - Cálculo de los costos: los costos variables representan el 65% de los costos totales, mientras que los costos fijos solo el 35%. El costo promedio por el servicio de terapias para cada niño es de S/ 31, S/ 1.047 para el caso del servicio de acompañamiento escolar y S/ 1.934 para el servicio del programa integral.
 - Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores: en comparación con los competidores, el centro de desarrollo brinda el programa integral, dándole un valor agregado a la oferta existente en el mercado. El precio promedio de los principales competidores es de S/ 96 por terapia y S/ 1.700 por servicio de acompañamiento escolar.
 - Elección de un método de fijación de precios: la fijación de precios se realizará sobre la base del valor percibido por el cliente. El factor principal que se utilizará para fijar el precio es la calidad del servicio, ya que los padres de familia representan un segmento de mercado al cual le es muy importante la calidad. El valor diferencial frente a la competencia es el programa integral.
 - Selección del precio final: según los resultados de la investigación descriptiva y sobre la base de la fijación de precios por el valor percibido; los precios de las terapias serán de S/ 100, el precio del acompañamiento escolar de S/ 1.800 y el programa integral ofrecerá

³¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. 14a. ed. México, D.F: Pearson Educación.

descuentos de 10% en los dos servicios mencionados anteriormente.

- **Plaza**

El centro de desarrollo integral infantil estará ubicado en el distrito de Santiago de Surco (límite con Miraflores y San Borja), siendo una de las zonas que contiene la mayor concentración de clientes, según las encuestas realizadas, y además cuenta con vías de acceso con gran afluencia de transporte público y privado, facilitando así la asistencia de los clientes y consumidores.

Al ser una empresa de servicios, el canal de *marketing* utilizado es de nivel cero o también llamado canal de *marketing* directo³² en donde no se hace el uso de intermediarios para la venta final al consumidor.

- **Promoción/Publicidad**

Se aplicará el método de boca en boca³³ positivo ya que es eficaz para los negocios pequeños, con los cuales los clientes pueden sentir una relación más personal. Se aplicará los siguientes *social media* como vehículo para compartir información:

- Blogs: espacio para compartir experiencias y testimonios entre los especialistas y padres de familia.
- Redes sociales: Facebook, LinkedIn, Instagram y Youtube.

Adicionalmente, se promocionarán los servicios brindados a través de la red de contactos que se establezca entre los padres de familia y las asociaciones orientadas a buscar el desarrollo infantil para niños con necesidades especiales.

- **Personal**

El capital humano es un factor clave para el éxito del negocio y para asegurar la calidad valorada por los clientes. Los profesionales que ingresen a trabajar deberán pasar por un exhaustivo y riguroso proceso de selección en donde se pondrá énfasis en la experiencia y conocimientos de los postulantes, pero sobre todo en la vocación de servicio que posean los especialistas, terapeutas y acompañantes, quienes tendrán contacto directo con los niños y padres de familia.

- **Procesos**

A continuación, se presenta el proceso de atención al cliente:

El proceso se inicia con la llegada de un cliente a las instalaciones de la empresa, quien será

³² Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. 14a. ed. México, D.F: Pearson Educación.

³³ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. 14a. ed. México, D.F: Pearson Educación.

recibido por el asistente administrativo, mostrándole al cliente potencial los servicios que se ofrecen. Una vez que el asistente conozca el interés del padre de familia por un servicio específico, derivará al cliente potencial con el especialista responsable de dicho servicio, quien le brindará mayor información y acompañará al padre a hacer un recorrido por las instalaciones. Al finalizar el recorrido se informará los costos de los servicios. En caso el cliente potencial muestre interés y desee contar con dichos servicios, se procederá a coordinar una fecha para realizar la evaluación integral del niño y poder asignar un programa para él.

En el anexo 9 se podrá observar el flujo del proceso.

- **Proactividad al cliente**

El centro de desarrollo integral infantil contará con ambientes cómodos, seguros y lúdicos para los consumidores y tendrá un soporte tecnológico que les permitirá a los padres de familia observar las terapias de sus hijos en tiempo real.

En el anexo 18 se presenta el diseño de las instalaciones.

5. Presupuesto de *marketing*

Tabla 24. Presupuesto de *marketing*

Gastos de <i>marketing</i>	Total (Anual)	Porcentaje
Administración y mantenimiento de redes sociales	6.000	29,53%
Administración y mantenimiento de página web	4.920	24,21%
<i>Merchandising</i>	1.400	6,89%
Análisis de mercado	8.000	39,37%
Total gastos de <i>marketing</i>	20.320	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2018.

En el anexo 10 se presenta a detalle el presupuesto de *marketing*.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos de las operaciones

El plan de operaciones tendrá los siguientes ejes: calidad, seguridad y operatividad para lo cual se han definido los siguientes objetivos al corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP).

Tabla 25. Objetivos operativos

	Servicio	Objetivos	CP	MP		LP		Indicador	Fuente de información
			1	2	3	4	5		
Calidad	Terapias	Mejora en el desarrollo físico y cognitivo de los niños	80%	85%	90%	92%	94%	N° de niños con objetivos logrados / N° de niños que llevan el servicio terapéutico	Evaluación terapéutica integral
	Acompañamiento	Mejora en el rendimiento académico de los niños (sobre la base de la evaluación diferencial)	80%	85%	90%	92%	94%	N° de niños evaluados con calificación satisfactoria a más / N° de niños que llevan el servicio de acompañamiento	Libreta de notas del colegio
	Todos	Tener cero incidentes (quejas o reclamos de clientes)	3%	2%	1%	0%	0%	N° de clientes que presentan al menos un reclamo / N° de clientes que tienen un servicio contratado	Bitácora de incidentes
Seguridad	Terapias	Tener cero accidentes en las sesiones	0%	0%	0%	0%	0%	N° de accidentes reportados / N° de sesiones realizadas	Bitácora de accidentes
Operatividad	Terapias	N° de niños atendidos por semana	73	94	105	116	135	N° de niños captados	Plan de <i>marketing</i>
	Acompañamiento	Tener cero faltas los días de acompañamiento en el colegio	0%	0%	0%	0%	0%	N° de inasistencia de acompañante / N° de días de acompañamiento	Padrón de asistencia por colegio
	Terapias	Cubrir los horarios para atención de terapias	100%	100%	100%	100%	100%	N° de horarios ocupados / N° horarios totales	Registro de horarios por terapeuta y niño

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Diseño del servicio

El centro de desarrollo ofrece el servicio de terapias especializadas y acompañamiento escolar para niños desde los 0 años hasta los 11 años.

2.1 Servicio de terapias

Disponible para niños entre los 0 y 11 años. El objetivo de las terapias en los niños es maximizar y potenciar sus capacidades para que logren una mejor autonomía personal y con ello una mayor independencia dentro de su entorno como miembros de una sociedad.

Debemos tener en consideración las siguientes premisas para el proceso de atención de terapias:

- Un terapeuta trabajará 6 días a la semana entre lunes y sábado.
- El horario será de 9:00 a. m. a 6:00 p. m., considerando una hora de refrigerio, por tanto, se tendrá 8 horas de disponibilidad por día.
- Un niño debe ser asignado a un terapeuta por especialidad.
- Cada sesión debe ser personalizada y utilizará un ambiente de acuerdo con el tipo de terapia a realizar.

Estas premisas determinan el número de terapeutas que se requieren y el número de ambientes disponibles en el centro para cubrir la demanda estimada en el plan de *marketing*.

Los tipos de terapias disponibles son:

- Ocupacional: se utilizan métodos terapéuticos para mantener la salud, favorecer la restauración de las funciones, supliendo los déficits incapacitantes y valorando el significado del comportamiento dentro de las actividades de la vida diaria de las personas, para conseguir la mayor independencia y reinserción posible del individuo en todos sus aspectos: laboral, mental, físico y social.
- Fisioterapia: se busca la rehabilitación de las alteraciones del movimiento corporal humano (disfunciones y discapacidad) causadas por alguna lesión o enfermedad adquirida o genética. Para su intervención hace uso de herramientas y métodos fisioterapéuticos, así como de la prescripción del ejercicio enfocado a la salud, la prevención, recuperación y potenciación del movimiento corporal, en todos los niveles de atención y en todas las etapas de la vida.

- Orofacial: consiste en la realización de maniobras terapéuticas junto con la aplicación de agentes físicos, tanto en los músculos orofaciales como en los músculos del cuello, que intervienen tanto en la fonación como en el procesamiento de los alimentos. La finalidad del tratamiento fisioterapéutico en esta área es de prevenir, curar, recuperar, diagnosticar y rehabilitar a las personas afectadas con disfunciones orofaciales.
- Lenguaje: se encarga de la evaluación, diagnóstico y tratamiento de las alteraciones en voz, audición, habla, lenguaje, aprendizaje y los aspectos de la motricidad oral que afectan durante el desarrollo del niño.
- Aprendizaje: consiste en proporcionar al niño herramientas para que, de forma independiente, logre construir y adquirir nuevos conocimientos. Se enseña al niño tomando en cuenta el tipo de aprendizaje que tiene (visual, auditivo, kinestésico), y las áreas de la fortaleza y de oportunidad que tiene.
- Conductual: la terapia conductual es un tipo de terapia estructurada. Se comienza realizando un análisis pormenorizado de la conducta (o conductas) que el paciente está llevando a cabo y que necesita modificar. Mediante una serie de técnicas se procede a la modificación de la conducta (o conductas) bien sea para aumentar o para disminuir su aparición.

2.2 Servicio de acompañamiento

Disponible para los niños entre 4 y 11 años (edad pre-escolar y escolar nivel primario). El objetivo es apoyar al niño en el proceso de inclusión educativa adecuando el plan de estudios según las capacidades del niño y mediante objetivos de aprendizaje diferenciados, potenciando su desarrollo cognitivo.

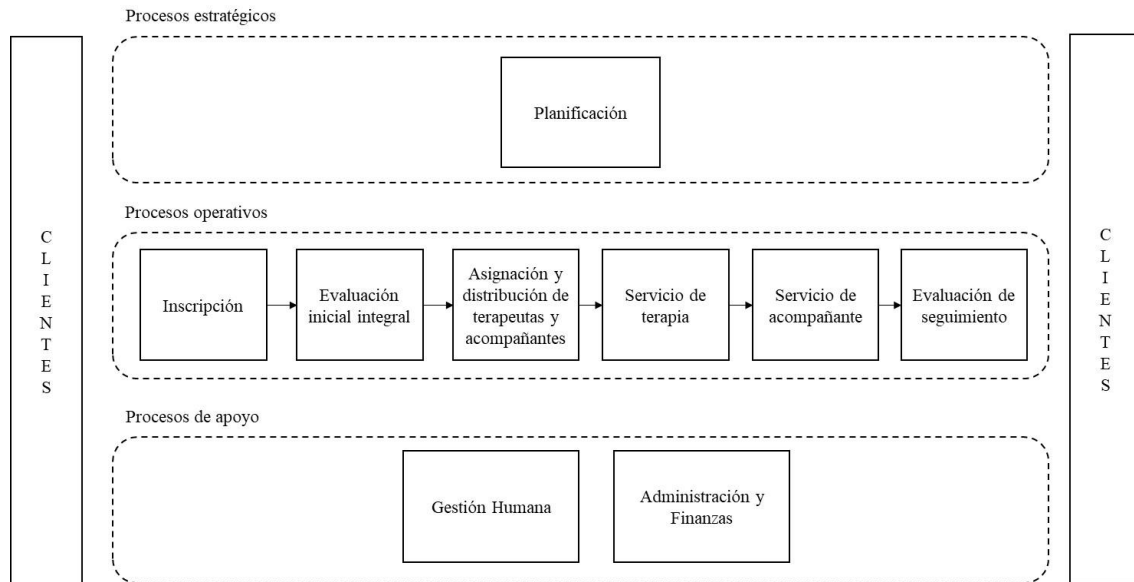
Debemos tener en consideración las siguientes premisas para el proceso de atención de acompañamiento escolar:

- A cada niño se le asigna un acompañante.
- Un acompañante puede tener como máximo dos niños asignados.
- El horario del acompañante debe ser el mismo horario de clases que tiene el niño asignado.
- En un día de trabajo el acompañante puede estar solo con un niño.
- El acompañante es responsable de realizar las adaptaciones curriculares en coordinación con el colegio. Estas adaptaciones serán supervisadas y monitoreadas por el especialista en educación del centro de desarrollo.
- El acompañante debe coordinar con el tutor del niño reuniones periódicas para asegurar el cumplimiento y alineamiento del plan adaptativo con respecto a los objetivos del centro de estudios.

3. Mapa de procesos

A continuación, el diseño del mapa de procesos del centro de desarrollo integral para niños con necesidades especiales:

Gráfico 4. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia 2018.

Los procesos se dividen en:

3.1 Estratégicos

- Planificación: proceso mediante el cual se determinará el rumbo de la empresa, con el fin de hacerla competitiva y sostenible. Determinará las pautas a tomar en cuenta en los procesos operativos y de las demás áreas de soporte para que estén alineados a la visión, misión, valores y objetivos de la organización.

3.2 Operativos

- Inscripción: define la forma de cómo registrar a un postulante al servicio obteniendo la información básica y principal del consumidor (niño) así como de sus responsables (clientes-padres). En el anexo 11 se presenta el flujo del proceso de inscripción.
- Evaluación inicial integral: realiza el diagnóstico y situación actual del niño identificando las principales carencias y áreas funcionales por trabajar, así como las áreas que tienen mayor desarrollo. También se evalúa, según sus condiciones, si puede realizar un proceso de educación inclusiva en un colegio regular. En el anexo 12 se presenta el flujo del proceso de evaluación inicial integral.

El resultado es un informe de situación actual del niño, indicando qué tipos de terapias debe seguir, y cuáles son los objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente se establece el costo del servicio de acuerdo con el informe y se procede a firmar el contrato de prestación de servicio.

- Asignación y distribución de terapeutas y acompañantes: se define tomando en consideración el número de niños inscritos en los servicios y luego de la evaluación inicial integral, se asigna la cantidad y especialidad del terapeuta, así como el número de acompañantes que se requiere. En el anexo 13 se presenta el flujo del proceso de asignación y distribución de terapeutas y acompañantes.
- Servicio de terapias: es la ejecución de la terapia en base al plan establecido para el niño. Al finalizar la terapia se informa la evolución del programa al padre de familia y se actualiza la bitácora de avance e incidencias. En el anexo 14 se presenta el flujo del proceso de servicio de terapias.
- Servicio de acompañamiento: es el acompañamiento al niño en el colegio regular, apoyando en las actividades educativas e integración con los compañeros del salón. Es responsable de elaborar las adaptaciones del material de trabajo en base a los objetivos diferenciados establecidos con la coordinación académica y psicopedagoga del colegio. En el anexo 15 se presenta el flujo del proceso de servicio de acompañamiento.
- Evaluación de seguimiento: de manera periódica se debe realizar una evaluación de seguimiento del niño para evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados, situación actual a nivel de desarrollo y definir los nuevos objetivos. En el anexo 16 se presenta el flujo del proceso de evaluación de seguimiento.

3.3 Apoyo

- Gestión humana: se encarga de la provisión de personal más adecuado para cumplir con el plan operativo del centro, asegurando que el personal se ajuste al perfil de puesto definido para cada posición de la empresa de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Administración y finanzas: se encarga de proveer y mantener los equipos y materiales necesarios para el funcionamiento del centro en perfecto estado; y al mismo tiempo asegurar que la estructura de costos se adecue a la rentabilidad que exigen los accionistas.

A continuación, se muestran los parámetros definidos para el cálculo del número de terapeutas :

Tabla 26. Parámetros para la estimación de terapeutas

Descripción	Cantidad
Número de sesiones promedio por semana	3
Número de sesiones por mes por niño	12
Horas disponibles diarias del personal	8
Número de días laborables del personal por semana (unit.)	6
Número de días disponibles semanales (unit.)	48
Número de niños como máximo asignado por terapeuta al mes	16

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estimación de número de terapeutas y salas de trabajo:

Tabla 27. Estimación de terapeutas

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Número de niños inscritos en terapias	10	13	14	15	15
Número de niños inscritos en programa integral (terapia)	60	77	87	96	115
Número total de niños con terapia	70	90	101	111	130
Cantidad de terapeutas por demanda	4	6	6	7	8
Capacidad instalada: Cantidad de salas para terapias	5	7	7	8	9

Fuente: Elaboración propia 2018.

Los parámetros para el cálculo de los acompañantes necesarios para atender demanda estimada:

Tabla 28. Parámetros para la estimación de acompañantes (*shadows*)

Descripción	Cantidad
Horas disponibles diarias del personal	8
Número de días laborables del personal por semana (unit.)	5
Número de horas disponibles semanales (unit.)	40
Número de niños asignados mensuales por personal	2

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estimación de número de acompañantes requerido:

Tabla 29. Estimación de acompañantes

Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Número de niños inscritos en acompañamiento	3	4	4	5	5
Número de niños inscritos en programa integral (acompañamiento)	60	77	87	96	115
Número total de niños con acompañamiento	63	81	91	101	120
Cantidad de <i>shadows</i> por demanda	32	41	46	51	60

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Localización e infraestructura

Localización

El local estará ubicado en la Calle Galeano (paralela a la Avenida Aviación) en el distrito de Santiago de Surco. Se decidió alquilar el local en esta ubicación debido a los siguientes motivos:

- Cercanía al tren eléctrico (vía de acceso y conexión de la zona sur a la zona noroeste, pasando por los distritos de Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, La Victoria, Cercado de Lima y San Juan de Lurigancho).
- Cercanía a avenidas principales como Av. Aviación, Av. Tomás Marsano y Av. Benavides. Se encuentra a 15 minutos (en auto) de la Panamericana Sur.
- Local céntrico entre los distritos de Miraflores, Santiago de Surco y San Borja.
- Se encuentra a cinco cuadras del Óvalo Higuiereta, el cual tiene las siguientes vías de acceso:
 - Av. Benavides. Acceso a Miraflores y Santiago de Surco.
 - Paseo La Castellana. Acceso a Santiago de Surco y Barranco.
 - Av. Aviación. Acceso a San Borja y a otra vía principal de la ciudad como la Av. Javier Prado.
 - Av. Tomas Marsano. Acceso a los distritos de San Borja, Surquillo y San Isidro.

En el anexo 17 se presenta el plano de ubicación geográfica del local.

Infraestructura

El local cuenta con 500 m² de área techada, y acceso para cinco estacionamientos en el frontis del local. Para iniciar las actividades del centro, será necesario implementar los espacios para desarrollar las terapias y demás actividades de la empresa que constará de materiales lúdicos y terapéuticos para los niños, además de muebles, enseres y equipos de oficina.

Cada sala de terapia tendrá un área aproximada de 25 m². En el anexo 18 se presenta el plano de la distribución de los ambientes.

5. Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto del plan de operaciones está dividido en pre-operativo y operativo.

Pre-operativo

Se considera un presupuesto total que asciende a un monto de S/ 370.571.

Este presupuesto será ejecutado por única vez previo al inicio de operaciones; el cual incluye

adecuaciones en infraestructura, equipos y mobiliarios, materiales de trabajo, gastos relacionados a la constitución de la empresa, sistema de seguridad y tecnología y a los gastos asociados a la contratación del personal, entre otros.

En el anexo 19 se presenta el detalle del presupuesto pre-operativo.

Operativo

Se considera un presupuesto total que asciende a un monto de S/ 25.000 anuales. Estos costos se mantendrán sobre corriente por un periodo de 5 años.

Este presupuesto será ejecutado trimestralmente y considera gastos de mantenimiento de la infraestructura y materiales de trabajo para las terapias.

Mantenimiento de infraestructura

- Mantenimiento de pintura y jardines.
- Reparaciones (eléctrico, gasfitería, entre otros).

A continuación, los materiales de trabajo a utilizar en las terapias:

- Terapia ocupacional: madeja de cordones, aguja para cordones, apilables de tres figuras, tornillos y tuercas, juego de enhebrar trazos, plancha dibujos punzón, caja enhebrar botones, encajes de formas colores y texturas, clavijas, torres de motricidad, disco de motricidad, bolas ensartables, formas ensartables, pasador, vertical, etc.
- Fisioterapia: piscina de bolas, rocódromos + colchonetas, escaleras de braquiación, cojines grandes, escalera + rampa + zona de descanso, rulo de terapia, cubos y paralelepípedos, arcos de estimulación, forrado de paredes, pilares y radiadores, tatamis y colchonetas, etc.
- Terapia de lenguaje: autodictado fotográfico, tarjetas parlantes, imágenes ocultas, asociaciones, secuencia de hábitos, contrastes, fotos del cuerpo y prendas de vestir, buscar diferencias, busca letras, panel multiusos, alfabeto de madera, etc.

En el anexo 20 se muestra el detalle del presupuesto operativo.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Objetivos de recursos humanos

Se han planteado cuatro principales objetivos de recursos humanos que serán el soporte necesario para poder dar inicio al presente plan de negocios:

Tabla 30. Objetivos de recursos humanos

Tema	Objetivos	CP	MP		LP		Indicador	Fuente de información
		1	2	3	4	5		
Retención de personal	Mantener comprometido al personal que ingresa a la organización, logrando así un bajo nivel de rotación	20%	17%	15%	8%	6%	N° de ceses / N° de empleados	Liquidación / Planilla
Capacitación y desarrollo	Mantener capacitado al personal para continuar motivándolos y desarrollando sus habilidades	100%	100%	100%	100%	100%	N° de empleados capacitados / N° de empleados programados para capacitación en el año	Informe gerencial
Cultura organizacional	Formar e interiorizar la cultura organizacional del negocio basado en estándares de alta calidad y vocación de servicio	80%	90%	100%	100%	100%	N° de acciones realizadas / N° de acciones programadas (Plan de comunicación y <i>marketing</i> interno)	Informe gerencial
Control Administrativo	Mantener un adecuado orden en los procesos de recursos humanos, disminuyendo cualquier tipo de contingencia laboral, evitando así multas o demandas en temas laborales	0	0	0	0	0	Cero multas administrativas o sancionadoras por temas laborales	Informe gerencial / notificaciones del Ministerio de Trabajo – SUNAFIL

Fuente: Elaboración propia 2018.

Además de los objetivos, se desarrollan las siguientes políticas, que serán la base para la construcción de una sólida cultura organizacional:

- Código de ética.
- Política de diversidad e inclusión.
- Política de reclutamiento y selección.
- Política de capacitación.
- Política de compensaciones.
- Reglamento interno de trabajo.

El desarrollo de las principales políticas se puede ver en el anexo 21.

2. Estructura organizacional

La organización estará dirigida por un directorio conformado por los tres socios fundadores de la empresa, quienes tomarán las decisiones estratégicas del negocio y serán ejecutadas bajo la responsabilidad de un gerente de administración.

La estructura organizacional contempla las siguientes áreas:

1. Administración.
2. Terapias.
3. Educación.

Cada una de estas áreas estará liderada por un profesional competente, que tendrá un equipo de profesionales bajo su cargo y que serán el soporte de la organización.

Gráfico 5. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2018.

Directorio: Estará conformado por los tres socios fundadores en donde se darán los lineamientos necesarios para las siguientes funciones:

- Operaciones: se darán los lineamientos de acción para el despliegue de las operaciones (terapias y programa de acompañamiento escolar).
- Recursos humanos y comunicaciones: se darán los lineamientos de acción para la gestión de recursos humanos y comunicación interna y externa.
- Administración y finanzas: se darán los lineamientos para la gestión financiera, contable y administrativa del negocio.

Gerente de administración: se tendrá una persona que ocupe las funciones administrativas y de soporte (servicios generales, compras y logística, caja chica, entre otros), asegurando el

cumplimiento de los lineamientos definidos por el directorio. Además, contará con un asistente como soporte.

Especialistas: el centro de desarrollo contará con dos especialistas sénior, expertos cada uno en las siguientes materias y que contarán con un equipo de profesionales a cargo:

- Terapias (4 profesionales contratados en planilla al inicio de las operaciones).
- Educación (32 profesionales contratados mediante locación de servicios al inicio de las operaciones).

La contratación de profesionales varía en función de la demanda estimada. Ver el anexo 22.

Terapeutas: Son los profesionales encargados de ejecutar las actividades de apoyo en el desarrollo de los niños en función al plan que defina el especialista.

Asistente administrativo: soporte administrativo que reporta al gerente de administración.

Tercerización de servicios: se contratarán los servicios de tercerización de un contador que estará a cargo de elaborar las planillas de la empresa y realizará las funciones contables.

Intermediación laboral: se contratarán bajo intermediación laboral los servicios de limpieza y de seguridad.

Locación de servicios: se contratarán bajo la modalidad de locación de servicios a los acompañantes que adaptarán la *currícula* escolar, en función a las necesidades de los niños, según las pautas que defina el especialista en educación.

Para cada posición se tendrá una descripción de puestos. Ver el anexo 23.

3. Estrategia de recursos humanos

Se tendrá un modelo de gestión por competencias (ver el anexo 24), en el cual se definen las siguientes cuatro competencias organizacionales que deben tener todas las personas que forman parte del centro: Comunicación; Trabajo en equipo; Orientación a resultados; y Orientación al cliente. Bajo la gestión por competencias se desarrollarán los programas de capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y se definirán las pautas para el proceso de reclutamiento y selección.

Remuneraciones:

- Se realizarán incrementos de sueldos en la totalidad de la planilla a partir del tercer año de inicio de actividades del proyecto. Los reajustes se realizarán de la siguiente manera: 2,0% en el año 2021, 2,5% en el año 2022 y 3% en el año 2023.
- Se realizará un incremento de sueldos en los contratos de locación de servicios en el tercer año de inicio de actividades del proyecto y ascenderá al 3%.
- Las vacaciones del personal se realizarán luego del primer año de inicio de actividades y serán coordinadas con una anticipación de 30 días.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

Planilla: para la elaboración del presupuesto se estimaron los gastos de planilla (ver el anexo 25), diferenciándolo en tres categorías:

- Administrativa: se consideran los gastos de planilla de las posiciones relacionadas directamente a la gestión administrativa del negocio. Los puestos considerados en esta planilla son: gerente de administración y asistente administrativo.
- Relacionada a las ventas: se ha considerado en este aspecto al personal que está involucrado indirectamente en el servicio de ventas. Los puestos considerados en esta planilla son los especialistas.
- Ventas: se considera al personal que está involucrado directamente en atención al cliente, es decir quienes brindan el servicio. Los puestos considerados en esta planilla son los terapeutas.

Recibo por honorarios: esta modalidad de pago se ha considerado para las siguientes funciones:

- Acompañantes: este personal será contratado por locación de servicios en vista de que su trabajo se ejecutará en los diferentes centros de educación y serán responsables de acompañar a los niños para que puedan desarrollarse en función de la *currícula* ya adaptada por el especialista. Este personal varía en función a los niños que requieran el servicio de acompañamiento.
- Contador: se pagará vía locación de servicios el apoyo de un contador, quien brindará la asesoría contable que el negocio requiera.

Intermediación laboral: mediante esta modalidad de contratación se requieren los servicios de dos empresas quienes se harán cargo de:

- Limpieza: se contratará una empresa de limpieza que destacará un total de dos personas y este costo incluye el material y útiles de limpieza.
- Seguridad: se contratará a una empresa especializada en seguridad, quien destacará a un agente a las instalaciones del centro y trabajará 48 horas a la semana.

Presupuesto para el proceso de contratación y desarrollo de personal. Considera los siguientes aspectos:

- Selección de personal: considera el proceso de selección del personal que pertenece a la planilla de la empresa. Se estima una rotación anual del 20%.
- Evaluación psicotécnica: son evaluaciones que se realizan a los postulantes para el puesto de acompañantes. Se estima una rotación anual del 40%.
- Capacitación: presupuesto asignado al personal de planilla según sus planes de desarrollo personal y al cumplimiento de las metas de la empresa.

Otros conceptos:

- Aguinaldo navideño: será repartido al personal de planilla.
- Examen ocupacional: examen médico anual requerido por ley.
- Eventos de integración: organización de actividades psicosociales.

El presupuesto de recursos humanos es el siguiente:

Tabla 31. Presupuesto de recursos humanos

Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023
Planilla administrativa	244.947	244.947	249.813	256.017	263.648
Planilla relacionada a las ventas	358.480	358.480	365.583	374.640	385.780
Planilla ventas	257.130	390.197	397.869	472.429	562.850
Acompañantes	756.000	972.000	1.365.000	1.515.000	1.800.000
Aguinaldo navideño	1.600	2.000	2.000	2.200	2.400
Examen ocupacional	500	500	500	500	500
Evento de integración	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Capacitaciones	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Selección de personal empleados	10.357	10.357	10.564	10.828	11.153
Evaluación psicotécnica de personal	4.410	5.670	6.370	7.070	8.400
Contador	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Intermediación laboral (Limpieza y seguridad)	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
Total gastos recursos humanos	1.766.024	2.116.751	2.530.299	2.771.285	3.167.331

Fuente: Elaboración propia 2018.

En el anexo 26 se presenta el detalle del presupuesto mensual de recursos humanos.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Estrategias

Se consideran dos principales estrategias financieras: estrategia de costos fijos y estrategia de rentabilidad. Estas estrategias estarán alineadas al cumplimiento eficiente de los presupuestos de cada área funcional de la empresa.

2. Políticas

Las políticas serán implementadas y ejecutadas como sustento del cumplimiento de los objetivos financieros. A continuación, el detalle:

- La política de ajuste de precios estará en función de la inflación anual.
- Las variaciones por encima de los presupuestos de cada área funcional deben ser explicadas oportunamente en el mes de ejecución.
- El financiamiento será del sector no financiero, a la tasa de interés promedio de colocación publicada en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- El cobro de los servicios será realizado por adelantado.
- Las utilidades del proyecto serán distribuidas anualmente al 100% hasta el quinto año de actividades.

3. Supuestos y lineamientos generales

El proyecto considera supuestos y lineamientos financieros para el desarrollo de sus actividades. A continuación, el detalle:

- El periodo considerado en el proyecto es de 5 años en soles corrientes.
- El inicio de las actividades pre-operativas del proyecto se realizó el 01 de julio del año 2018.
- Las actividades operativas inician el 02 de enero del año 2019.
- La empresa será registrada bajo el régimen general.
- La empresa estará constituida como una sociedad anónima cerrada (SAC), bajo las reglas aplicables en la Ley de Sociedades del Perú.
- La tasa de impuesto a la renta durante los 5 años del proyecto será de 29,50%.
- La estructura de capital será constante en los cinco años del proyecto, en una proporción del 75% financiado con capital propio y 25% financiado con deuda a terceros.
- La deuda mencionada en la estructura de capital, será emitida a través de papeles de deuda del sistema no financiero. El préstamo tendrá un periodo de cinco años, pago de intereses semestral y amortización al final del quinto año.
- Se realizará la liquidación de los flujos al quinto año del proyecto.

- Se considera una depreciación máxima de 20% anual para muebles, enseres y equipos³⁴. En el caso de los materiales de trabajo, la depreciación se realizará en dos años.
- La totalidad de los factores incluidos en la proyección financiera serán en moneda nacional (nuevos soles), por lo que no se consideran efectos de variación en tipo de cambio.
- El flujo económico será descontado al Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) y el flujo financiero será descontado a la tasa del Costo de Oportunidad del Capital (COK).

4. Objetivos contables

Tabla 32. Objetivos contables

Objetivos	CP	MP		LP		Indicador
	1	2	3	4	5	
Lograr un margen neto de:	> 0%	> 4%	> 5%	> 7%	> 11%	Utilidad Neta / Ventas
Lograr un margen bruto de:	> 37%	> 38%	> 38%	> 39%	> 40%	Utilidad Bruta / Ventas
Lograr un margen EBITDA de:	> 0%	> 12%	> 9%	> 12%	> 17%	EBITDA / Ventas
Mantener la estructura de costos en:	< 48%	< 35%	< 31%	< 28%	< 24%	Costos Fijos / Costos Totales

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Objetivos financieros

- Mantener un valor actual neto (VAN) positivo.
- Lograr una tasa interna de retorno (TIR) mayor al costo de oportunidad del capital (COK).
- Mantener una estructura de capital estable durante el periodo del proyecto.
- Aumentar el valor del negocio a través del manejo eficiente de los costos fijos, logrando un promedio no mayor del 30% de costos fijos en relación a las ventas.

6. Estado de resultados proyectado

En la elaboración de los estados financieros proyectados, se utilizaron las siguientes estimaciones:

- Demanda proyectada y *market share* del proyecto. Ver el anexo 27.
- Proyección de ingresos, basada en el incremento de precios por inflación. Ver el anexo 28.
- Presupuesto de inversión inicial – pre-operativo. Ver el anexo 19.
- Presupuestos de personal, *Marketing*, operaciones y administrativo.

³⁴ Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT: Informe N°196-2006-SUNAT/2B0000.

- Estructura de deuda. Ver el anexo 29.

Los estados financieros están calculados para cinco años y expresados en soles.

No se ha considerado aplicar el impuesto general a las ventas (IGV) en el análisis.

Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas

Expresado en Soles (S/.)	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	1.962.000	2.573.460	2.945.789	3.319.883	3.990.927
Costo de Ventas	-1.013.130	-1.362.197	-1.762.869	-1.987.429	-2.362.850
Utilidad Bruta	948.870	1.211.263	1.182.920	1.332.454	1.628.078
Gastos Admin.	-542.100	-489.430	-495.903	-503.971	-514.787
Gasto de Ventas	-378.800	-378.800	-385.903	-394.960	-406.100
Depreciación	-29.287	-29.287	-29.287	-29.287	-29.287
Utilidad Operativa	-1.317	313.746	271.827	404.236	677.903
Gastos Financieros	-17.361	-17.361	-17.361	-17.361	-17.361
Utilidad antes de impuestos	-18.678	296.385	254.466	386.875	660.542
Impuesto a la renta	-	-87.434	-75.067	-114.128	-194.860
Utilidad Neta	-18.678	208.952	179.398	272.747	465.682

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se han considerado los siguientes conceptos relacionados al estado de ganancias y pérdidas:

- Ventas: incluye la demanda proyectada y el incremento de precios por inflación. Ver el anexo 30.
- Costo de ventas: incluye gastos de personal como los terapeutas y acompañantes.
- Gastos administrativos: incluyen los conceptos mencionados en el presupuesto de gastos administrativos, gastos de personal administrativos (gerente general y asistente administrativo), capacitaciones, exámenes ocupacionales, eventos de integración, aguinaldos navideños, selección de personal, evaluaciones psicotécnicas, intermediación laboral y tercerización.
- Gastos de ventas: incluyen gastos de personal como especialista en terapia y especialista en educación.
- Depreciación: relacionada a los muebles, equipos y materiales de trabajo. Ver el anexo 31.
- Gastos financieros: incluyen los intereses generados por el financiamiento de terceros.
- Impuestos: impuesto a la renta aplicando la tasa del 29,5%.

7. Flujo de caja proyectado

Tabla 34. Flujo de caja proyectado

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por Ventas		1.962.000	2.573.460	2.945.789	3.319.883	3.990.927
Total de Ingresos		1.962.000	2.573.460	2.945.789	3.319.883	3.990.927
- Local	-16.000					
- Muebles	-7.040					
- Equipos	-114.397					
- Inversión inicial	-233.134					
- Equipos de trabajo		-10.000		-10.000		-10.000
Costos de Venta		-1.013.130	-1.362.197	-1.762.869	-1.987.429	-2.362.850
Gastos de Administración		-542.100	-489.430	-495.903	-503.971	-514.787
Gastos de Ventas		-378.800	-378.800	-385.903	-394.960	-406.100
		388	-92.555	-80.189	-119.249	-199.981
Total de Egresos	-370.571	-1.943.641	-2.322.981	-2.734.863	-3.005.610	-3.493.718
Flujo de Caja Económico	-370.571	18.359	250.479	210.925	314.273	497.209
Servicio de la Deuda	92.003					
- Intereses y otros		-17.361	-17.361	-17.361	-17.361	-17.361
- Amortización						-92.003
- Ahorro Fiscal		5.121	5.121	5.121	5.121	5.121
Flujo de Caja Financiero	-278.568	6.120	238.239	198.686	302.034	392.967

Fuente: Elaboración propia 2018.

8. Viabilidad financiera

En la evaluación de la viabilidad financiera se ha considerado como factores de análisis el valor actual neto (VAN) de los flujos económico y financiero, descontados con la tasa del costo promedio ponderado del capital (WACC) y con la tasa del costo de oportunidad del capital (COK) respectivamente.

- Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado del capital (WACC).

El costo de oportunidad del capital (COK) se ha calculado mediante modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) obteniendo una tasa de 10,04%.

El costo promedio ponderado del capital (WACC) se ha calculado sobre la base de una estructura de capital del 75% financiado con capital propio y 25% financiado con deuda a terceros, obteniendo una tasa de 10,85%. En el anexo 32 se presenta el detalle de fuentes y cálculo utilizado para determinar el COK y WACC.

Luego del análisis realizado se ha determinado que el proyecto es viable. Resulta en un Valor Actual Neto Económico (VANE) positivo que asciende a S/ 509.993 y una Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) que asciende a 42,4%, siendo mayor a la tasa requerida por los accionistas.

El Valor Actual Neto de los flujos de caja financieros muestra mayor valor para los accionistas. Finalmente, obtenemos un periodo de recupero de flujo de caja menor a dos años y medio para el proyecto. Para mayor detalle, ver el anexo 33.

9. Análisis de sensibilidad

En el presente proyecto se ha realizado un análisis de sensibilidad con el objetivo de identificar el impacto de las variaciones que pueden afectar al valor actual neto de los flujos del proyecto.

Se han considerado tres escenarios probables, donde el factor que se incluye en el modelo es una variación del +/- 1,0% en el riesgo país. En esta variable se consideran tanto factores internos como externos al país, no controlables por la empresa.

En la aplicación del cambio en esta variable, se obtuvieron los siguientes valores:

Tabla 35. Análisis de sensibilidad

Expresado en S/.	Escenarios		
	Pesimista	Probable	Optimista
VAN Económico	488.611	509.993	532.121
VAN Financiero	496.853	522.520	549.378

Fuente: Elaboración propia 2018.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el valor de los flujos es sensible a las variaciones del entorno, pero no en forma significativa. Esto nos demuestra que la empresa mantiene una solidez financiera debido a la estabilidad de sus flujos, eficiente estructura de costos fijos y niveles de endeudamiento conservadores.

Capítulo X. Responsabilidad social

Mapa de *stakeholders*

Para realizar el mapa de *stakeholders* se consideró el enfoque descriptivo agrupándolos en tres categorías: internos, entorno y contexto.

Internos

- Trabajadores.
- Accionistas.

Entorno

- Niños con necesidades especiales.
- Padres de familia.
- Centros de educación regular.
- Proveedores: empresas de servicios tercerizados.
- Competidores: centros de educación especial y terapeutas particulares.
- Acreedores: personas naturales, dueños de papeles de deuda.

Contexto

- Ministerio de Educación.
- Ministerio de Salud.
- ONG.
- Asociaciones relacionadas a personas con necesidades especiales.

En el anexo 34 se presenta el mapa de *stakeholders*.

La empresa administrará la creación de un fondo de los accionistas, en donde serán depositados parte de sus beneficios. La creación de este fondo tiene como finalidad implementar acciones de responsabilidad social a partir del año 2024.

En el largo plazo, se busca que la empresa sea sostenible, mejorando la calidad de vida de la población, de tal manera que los empleados del centro de desarrollo tengan un lugar de trabajo inspirador que ayude a respetar la diversidad, construyendo comunidades en donde todos tengan las mismas oportunidades. A futuro se proponen las siguientes acciones:

- La empresa brindará capacitaciones en “modelos de inclusión educativa para niños con necesidades especiales” a colegios de educación regular.
- Se brindarán talleres y charlas de sensibilización en inclusión y diversidad a padres de familia de niños regulares.
- La empresa otorgará subvenciones para ampliar el servicio terapéutico y de acompañamiento escolar a personas de bajos recursos, permitiendo que estas personas paguen un costo de acuerdo a sus posibilidades.
- Crear un local en conjunto con los grupos de interés del entorno, en alguna zona del departamento de Lima que presente un alto nivel de pobreza y en donde se encuentren niños con necesidades especiales para poder brindarles asistencia en relación a las terapias que necesiten.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Según el análisis del macroentorno y microentorno, se presentan condiciones favorables para implementar el proyecto. Por un lado, se toma en consideración el enfoque inclusivo en la legislación vigente del sector Educación, el cual se complementa con la Ley de Personas con Discapacidad. Por otro lado, la tendencia de los clientes potenciales es de invertir en servicios de calidad para el desarrollo de sus hijos, información que ha sido respaldada en el análisis del mercado.
- El éxito de la estrategia de diferenciación y la calidad de servicio brindado depende en gran medida del capital humano. Las personas que forman parte de la organización deben tener un nivel alto de competencias relacionadas a la orientación al cliente, pero sobre todo generar un vínculo especial entre ellos y los niños.
- El proyecto muestra una solidez financiera sustentada en los flujos económicos y financieros estables durante el periodo de análisis. Por este motivo, ante cambios adversos en el entorno, el proyecto no se verá afectado de forma relevante.
- El programa integral de este proyecto es el servicio diferenciador frente a la competencia y se lograría una ventaja competitiva temporal según el análisis VRIO. Siendo respaldado por el estudio de mercado que muestra una aceptación del 62% respecto a la intención de compra de este servicio.

2. Recomendaciones

A largo plazo, realizar un estudio de factibilidad para implementar un nuevo local en un distrito que tenga la mayor concentración de familias del sector socioeconómico D, donde se puedan dar los mismos servicios a un costo menor, considerando la misma calidad del servicio y dedicación por parte del personal.

Realizar investigaciones de mercado frecuentemente y determinar nuevas fuentes para obtener información respecto a las personas con discapacidad, ya que dicha población no siempre se registra en la CONADIS. La información estadística sería muy valiosa para poder encontrar nuevas oportunidades de negocios.

Recordar que la calidad del servicio en el centro de desarrollo infantil es un pilar fundamental y una de las mayores herramientas ante la competencia. Este aspecto debe ser reforzado constantemente en la organización para mantener satisfechos a sus colaboradores y clientes.

Bibliografía

- Anderson, D. R. (2011). *Métodos cuantitativos para los negocios*. 11a ed. México, D.F: Cengage Learning.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Fecha de consulta: 07/04/2018.
<<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Reporte de inflación – Marzo 2018 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Fecha de publicación: 23/03/2018. Fecha de consulta: 11/05/2018.
<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>>
- Banco Mundial - BIRF - AIF (2018). *Educación*. Fecha de consulta: 04/05/2018.
<<https://datos.bancomundial.org/tema/educacion?locations=PE>>
- Bravo Carrasco, Juan (2011). *Gestión de Procesos* (4a. ed.) Santiago de Chile: Evolución.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2015). *Principios de finanzas corporativas*. 11a. ed. México: Impresiones editoriales F.T.S.A. de C.V.
- Casanova Rodríguez, Antonia (2016). *Educación Inclusiva: un modelo de futuro*. 2a. ed. Madrid: Editorial Wolters Kluwer Educación.
- Chacarilla Medicina Física y Rehabilitación (2018). *Terapia de Lenguaje de Niños*. Fecha de consulta: 10/03/2018.
<<http://www.chacarilla.com.pe/especialidades/terapia-de-lenguaje-de-ninos/>>
- Chong, E., Chávez Passano, M., Quevedo Alejos, M. I., Bravo Tantaleán, M. R., & Universidad del Pacífico (2014). *Contabilidad financiera intermedia: Estados financieros y análisis de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio neto*. 1a. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación*. 5a. ed. México: Pearson.
- Chu Rubio, Manuel (2011). *Finanzas Aplicadas. Teoría y práctica*. 2a. ed. Lima: Financial Advisory Partners S.A.C.
- Chu Rubio, Manuel (2013). *Fundamentos de finanzas: un enfoque peruano*. 8a. ed. Lima: Financial Advisory Partners S.A.C.
- Clínica de atención psicológica integral CAPI (2018). *¿Terapia de aprendizaje?* Fecha de consulta: 10/03/2018.
<<https://www.capi.com.mx/blog/2013/10/terapia-de-aprendizaje/>>

- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (2017). *Perú: Población 2017*. N°07, agosto 2017. Fecha de consulta: 21/06/2018. <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>
- Consejo Nacional para la Integración de la persona con discapacidad – CONADIS (2016). *Informe temático N°2 “Síndrome de Down en el Perú”*. Fecha de publicación: 22/03/2016. Fecha de consulta: 21/04/2018. <[file:///D:/User_perfil/Downloads/Down_Observatorio_Marzo22_2016_final%20\(1\).pdf](file:///D:/User_perfil/Downloads/Down_Observatorio_Marzo22_2016_final%20(1).pdf)>
- Consejo Nacional para la Integración de la persona con discapacidad – CONADIS (2016). *Informe temático N°3 “Situación de las personas con Trastornos del Espectro Autista en el Perú”*. Fecha de publicación: 01/04/2016. Fecha de consulta: 21/04/2018. <file:///D:/User_perfil/Downloads/ObservatorioPeru_Art3_Autismo.pdf>
- Diario El Peruano (2017). *Ley N° 30693 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2018*. Anexo 3: Distribución del gasto del presupuesto del sector público por nivel de gobierno y funciones. Fecha de publicación: 07/12/2017. Fecha de consulta: 14/04/2018. <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/16767-ley-n-30693/file>>
- Dirección General de Educación Básica Especial (2012). *Educación Básica Especial y Educación Inclusiva - Balance y Perspectivas*. Lima: Ministerio de Educación.
- Dornbusch, R., Fischer, S., & Startz, R. (2009). *Macroeconomía*. Décima ed. Madrid: McGraw Hill.
- Fisioonline (2018). *Fisioterapia orofacial. Tipos de terapias orofaciales y tratamiento fisioterapéutico*. Fecha de consulta: 10/03/2018. <<https://www.fisioterapia-online.com/articulos/fisioterapia-orofacial-tipos-de-trastornos-orofaciales-y-tratamiento-fisioterapeutico>>
- Franco Concha, P., & Universidad del Pacífico (2013). *Evaluación de estados financieros: Ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero*. 4a. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Franco Concha, P., & Universidad del Pacífico (2013). *Planes de negocios: Una metodología alternativa*. Tercera. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fundación Iberoamericana Down21 (2010). “Tendencias Internacionales en el nacimiento de niños con síndrome de Down 1993-2004”. *Revista Virtual N°112*, Setiembre 2010. Fecha de consulta: 16/06/2018. <<https://www.down21.org/revista-virtual/932-revista-virtual-2010/revista-virtual-septiembre-2010/resumen-tendencias-internacionales>>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. 11a. ed. México D.F.: Cengage learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (2018). “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, octubre – noviembre – diciembre 2017”.

- (*Informe Técnico N°1 – enero 2018*). Fecha de publicación: 27/03/2018. Fecha de consulta: 26/06/2018. <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informacion/1/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (2018). “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana”. *Informe Técnico N°1 – enero 2018*. Fecha de publicación: 01/01/2018. Fecha de consulta: 16/06/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2017.pdf>
 - Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (2018). “Estadísticas en Enfoque de Género, octubre – noviembre – diciembre 2017”. (*Informe Técnico N°1 – enero 2018*). Fecha de publicación: 08/03/2018. Fecha de consulta: 26/06/2018. <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/estadisticas-de-genero/1/>>
 - Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (2018). “Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones, Julio – diciembre 2017” (*Informe Técnico N°1 – enero 2018*). Fecha de publicación: 12/02/2018. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/gobernabilidad-democracia-y-confianza-en-las-instituciones-9866/1/>>
 - Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (2018). “Estado de la Niñez y Adolescencia, octubre-noviembre-diciembre, 2017”. (*Informe Técnico N°1 – marzo 2018*). Fecha de publicación: 07/03/2018. Fecha de consulta: 21/06/2018. <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/ninez-y-adolescencia-8436/1/>>
 - Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (2018). *Población 2000 – 2015*. Fecha de consulta: 07/04/2018. <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>>
 - Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (2014). *Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad 2012*. Marzo de 2014. Fecha de consulta: 26/06/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1171/ENEDIS%202012%20-%20COMPLETO.pdf>
 - Kotler, P., y Armstrong, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. 13a. ed. México, D.F: Pearson Educación.
 - Kotler, P., & Armstrong, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11a. ed. México, D.F: Pearson Educación.
 - Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. 14a. ed. México, D.F: Pearson Educación.
 - Mayorga Gutiérrez, D., Araujo Azalde, P., & Universidad del Pacífico (2013). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Tercera. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
 - Ministerio de Educación (2015). Listado de instituciones CEBE y programas PRITE. Fecha

de publicación: 24/11/2015. Fecha de modificación: 19/09/2018. Fecha de consulta: 06/10/2018.

<<http://datos.minedu.gob.pe/dataset/listado-de-instituciones-de-educacion-especial-cebe-y-prite>>

- Ministerio de Educación (2012). *Educación básica especial y educación inclusiva: balance y perspectivas*. Fecha de consulta: 21/04/2018.
<<http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/05-bibliografia-para-ebe/9-educacion-basica-especial-y-educacion-inclusiva-balance-y-perspectivas.pdf>>
- Organización Mundial de la Salud (2017). *Trastornos del espectro autista*. Fecha de publicación: 04/04/2017. Fecha de consulta: 11/08/2018.
<<http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, La Ciencia y La Cultura – UNESCO (2016). *XI – XII Jornadas de cooperación educativa con Iberoamérica sobre Educación Especial e Inclusión Educativa*. Oficina de Santiago – Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Fecha de consulta: 08/06/2018.
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002467/246790s.pdf>>
- Parkin, M., & Loria Díaz, E. (2010). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. 9a. ed. México, D.F: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2a. reformada. ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima quinta reimpresión. México, D.F: Compañía Editorial Continental.
- Psicologíaenelbolsillo.com (2018). *Qué es la terapia conductual*. Fecha de consulta: 10/03/2018
<<http://psicologiaenelbolsillo.com/que-es-la-terapia-conductual/>>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10a. ed. México, D.F: Pearson Educación.
- Sáez, Alex (2016). *¿Qué es un profesor en la sombra?* Plan LEA. Fecha de publicación: 14/12/2016. Fecha de consulta: 26/06/2018.
<<https://planlea.listindiario.com/2016/12/que-es-un-profesor-sombra>>
- Sociedad Peruana de Síndrome de Down (2016).” Intervención interdisciplinaria desde el ámbito de la atención temprana, educación y sanidad del niño con alteraciones motores o riesgo de padecerlas (prematuros)”. *Laura Luna Oliva*. Fecha de consulta: 10/03/2018.
<<https://www.spsd.org.pe/wp-content/uploads/2016/11/terapia-orofacial.pdf>>

- Schmidt, E., & Universidad del Pacífico (2015). *Ética y negocios para América Latina*. 4a. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. 16a. ed. México: Cengage Learning.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT (2006). *Informe N°196-2006-SUNT/2B0000*. Fecha de consulta: 21/07/2018.
<<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/indcor.htm>>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU (2018). *Estadísticas de Universidades por programa de estudio*. Fecha de consulta: 23/11/2018.
<<https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>>
- Tong, J., & Universidad del Pacífico (2006). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Udolkin Dakova, S., & Universidad del Pacífico (2014). *Contabilidad de costos y de gestión*. 1a. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Universidad Peruana Cayetano Heredia (2018). *Terapia Ocupacional*. Fecha de consulta: 23/11/2018. <<https://www.cayetano.edu.pe/cayetano/es/terapia-ocupacional>>
- World Economic Forum (2016). *Title: V Lessons on fighting corruption*. Fecha de publicación: 06/12/2018. Fecha de consulta: 04/05/2018.
<<https://www.weforum.org/agenda/2016/12/5-lessons-on-fighting-corruption/>>

Anexos

Anexo 1. Matriz EFE

Descripción		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Inversión del gobierno en educación - Incremento anual.	0,10	3	0,30
2	Tendencia del PBI - Crecimiento.	0,05	3	0,15
3	Tasa de inflación - Estabilidad por encima de la meta.	0,05	1	0,05
4	Tasa de mortalidad - Reducción.	0,05	1	0,05
5	Tasa de hogares con menores de edad - Incremento.	0,06	2	0,12
6	Tasa de actividad femenina - Incremento.	0,05	1	0,05
7	Aceptación de las TIC - Desarrollo digital.	0,04	4	0,16
8	Acceso al internet - Incremento de acceso de menores de edad.	0,04	3	0,12
9	Ley de educación - Enfoque inclusivo.	0,11	4	0,44
10	Ley general de la persona con discapacidad - Accesibilidad.	0,11	4	0,44
Amenazas				
1	Inestabilidad política - Corrupción.	0,07	3	0,21
2	Principales problemas a nivel país - Delincuencia y corrupción.	0,07	2	0,14
3	Tipo de cambio - Cambio suavizado.	0,03	1	0,03
4	Tasa de desempleo - Incremento.	0,08	3	0,24
5	Tasa de natalidad - Reducción.	0,05	1	0,05
6	Insatisfacción de la población - Desconfianza en el gobierno.	0,04	2	0,08
Total		1,00		2,63

Anexo 2. Matriz EFI

Descripción		Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas				
1	Red de contactos.	0,15	3	0,45
2	Programa innovador de inclusión integral.	0,20	4	0,80
3	Local con ubicación estratégica.	0,12	2	0,24
4	Alianza con colegios de educación regular.	0,05	2	0,10
5	Estricto proceso de reclutamiento y selección por parte de un profesional de recursos humanos.	0,10	3	0,30
6	Servicio de vigilancia para los padres de familia a través de cámaras de seguridad instaladas en el centro de desarrollo.	0,03	1	0,03
Debilidades				
1	Dificultad por ser una marca nueva.	0,15	4	0,60
2	No contar con equipos de última tecnología para la realización de terapias físicas.	0,08	2	0,16
3	Precios de los servicios mayores al promedio del mercado.	0,12	3	0,36
Total		1,00		3,04

Anexo 3. Entrevistas con expertos

# Participante	Clientes	Nse de clientes	Publicidad y marketing	En qué sector te desarrollas	Existe información detallada sobre discapacidad en Perú	Qué es lo que más rescatas de tu servicio	Por qué prefieres tener tu propio centro y no trabajar de forma dependiente	Aunque a nivel nacional no existe información detallada y actualizada sobre discapacidad consideras que hay una gran demanda de servicios	Uso de tu capacidad instalada
1	Niños y adolescentes con Síndrome de Down y retardo mental leve entre 2 y 15 años	NSE A, B, C	Maneja una página de Facebook pero más del 80% de sus clientes llegan a ella por medio de recomendaciones de otros clientes	Educación	No, la información más actualizada es la encuesta de discapacidad del INEI del 2012. No todas las personas con discapacidad se encuentran inscritas en el CONADIS	La posibilidad de llegar a las casas de los clientes y apoyar a los colegios en la adaptación educativa	Porque prefiero mi independencia y manejar mis propios horarios y tiempos	Sí	95%
2	Niños con autismo entre 2 y 11 años	NSE B, C	Maneja una página de Facebook pero aproximadamente más del 90% de clientes llegan a ella por recomendaciones	Salud	No, La última información sobre discapacidad, y no es detallada, es la que hizo el INEI en el 2012. Me parece que en Trujillo hicieron una encuesta de discapacidad pero no estoy segura sobre ello	La calidad de la atención, personalizada y los ayudo a que la población e instituciones cumplan las leyes de discapacidad	En mi caso le daba prioridad a la condición de mi hija y ello me impulsó a formar un centro privado en donde yo pueda ir ayudando a las personas en función de lo que vaya aprendiendo con mi hija, claro que para ello también tuve que prepararme como profesional	Sí	100%
3	Niños con Síndrome de Down, autismo y retardo mental de cualquier nivel de discapacidad	NSE A, B, C	El 100% de sus clientes llegan a ella por medio de recomendaciones de padres de familia	Educación	No, La última encuesta de discapacidad se dio en el año 2012	La calidad de la atención, esta debe ser personalizada	Porque cuando trabajaba para el estado, los sueldos eran muy bajos	Sí	90%
4	Niños con Síndrome de Down, autismo y retardo mental leve o moderado	NSE A, B, C	El 100% de sus clientes llegan por medio de recomendaciones	Educación	No, La última encuesta de discapacidad se dio en el año 2012	La calidad de la atención, esta debe ser personalizada	Porque la carga laboral era bastante alta y el sueldo no reflejaba todo mi esfuerzo y me di cuenta que al independizarme manejaba mejor mis tiempos y mis ingresos económicos eran mayores	Sí	100%

Anexo 4. Modelo de encuesta

Trabajo de Investigación MBA 23 - Universidad del Pacífico

1. ¿En qué distrito vives?

Jesús María
La Molina
Lince
Magdalena

Miraflores
Pueblo Libre
San Borja
San Isidro

San Miguel
Surco
Otro: _____
2. ¿Qué rango de edad tiene su hijo?

0 - 5 años

6 - 11 años

12 a más años
3. ¿Qué diagnóstico(s) tiene su hijo?

Síndrome Down

Autismo

Retardo mental
4. ¿Su hijo está inscrito en la CONADIS (Consejo Nacional para la integración de la persona con Discapacidad)?

Sí

No
5. ¿Su hijo(a) tiene discapacidad o multidiscapacidad?

Discapacidad

Multidiscapacidad
6. ¿Qué grado de severidad tiene el diagnóstico de su hijo?

Leve

Moderado Grave

Desconozco
7. ¿Su hijo(a) lleva algún tipo de terapia para ayudarlo en su desarrollo? Si la respuesta es “No” pasar a la pregunta N° 9

Sí

No
8. Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa ¿Qué terapia(s) lleva su hijo(a)? Puede marcar más de una alternativa

Ocupacional
Psicomotor
Lenguaje

Aprendizaje
Orofacial
Conductual

Otro: _____
9. ¿Qué terapia(s) le gustaría que lleve su hijo(a)? Puede marcar más de una alternativa

Ocupacional
Psicomotor
Lenguaje

Aprendizaje
Orofacial
Conductual

Otro: _____
10. Cuáles son, en su opinión, los atributos más importantes que debe tener un centro de desarrollo integral (servicio de terapias y acompañamiento en colegios regulares) Puede marcar más de una alternativa

Experiencia especialistas
Trato / manejo de niños
Puntualidad

Flexibilidad del horario
Lugar adecuado y materiales idóneos
Tiempo de las terapias

Buena ubicación del centro
Clases personalizadas
Otro: _____
11. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por cada sesión de terapia para su hijo(a)? Considere que cada sesión dura entre 40 min. y 60 min.

Entre S/. 50 - S/.80
Entre S/. 81 - S/.100

Entre S/. 101 - S/.120
Entre S/. 121 - S/.150

Más de S/.150
12. ¿Dónde preferiría que su hijo(a) lleve las terapias?

Centro especializado (infraestructura adecuada)

En casa
13. ¿Cuántos días a la semana podría asistir su hijo(a) a las terapias?

De 1 a 2 días
De 3 a 4 días

De 5 a 6 días
Los 7 días de la semana
14. ¿Su hijo(a) asiste a un colegio regular? En caso la respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 16

Sí

No
15. ¿Le gustaría que su hijo(a) asista a un colegio regular (Inclusión educativa)? Si la respuesta anterior fue sí, continúe con la encuesta

Sí

No
16. Se recomienda que, en un colegio regular, un niño con necesidades especiales cuente con una persona que lo acompañe y ayude en el proceso adaptativo; es decir, adecuación de la *currícula* escolar a las necesidades del niño. ¿Estaría interesado en contar con un servicio de acompañamiento escolar?

Sí

No
17. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar mensualmente por el servicio de acompañamiento escolar?

Menos de S/. 1.500
Entre S/. 1,501 - S/.1.800

Entre S/. 1,801 - S/.2.000
Más de S/.2.000
18. ¿Qué tipo de servicio estaría interesado en contratar?

Terapias
Acompañamiento escolar

Programa integral (Terapias + acompañamiento escolar)
Ninguna de las anteriores

Anexo 5. Zonas de población

Población en zonas seleccionadas para el análisis - NSE

Nota: Zonas seleccionadas (2, 6 y 7)

Distrito	Población año 2015
LIMA Metropolitana	8.890.792

Distrito	Población año 2015
INDEPENDENCIA	216.822
JESÚS MARÍA	71.589
LA MOLINA	171.646
LINCE	50.228
LOS OLIVOS	371.229
MAGDALENA DEL MAR	54.656
MAGDALENA VIEJA	76.114
MIRAFLORES	81.932
SAN BORJA	111.928
SAN ISIDRO	54.206
SAN MARTÍN DE PORRES	700.178
SAN MIGUEL	135.506
SANTIAGO DE SURCO	344.242
Total población - Proyecto	2.440.276

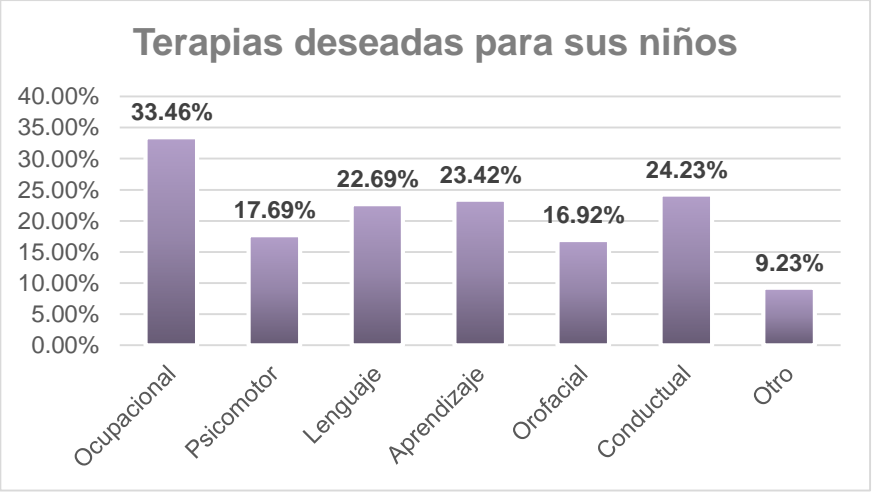
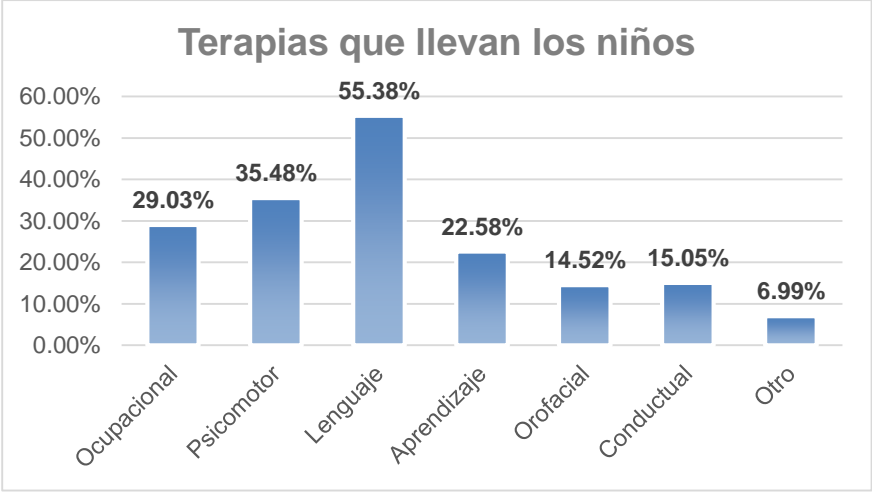
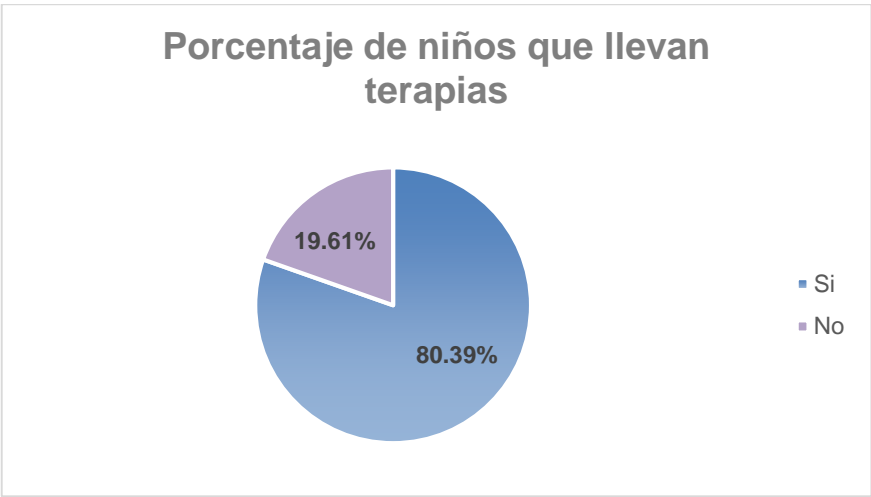
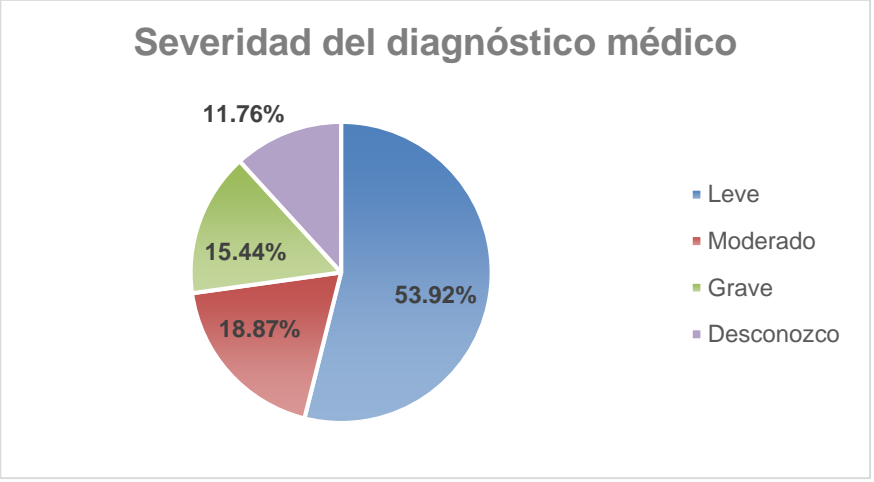
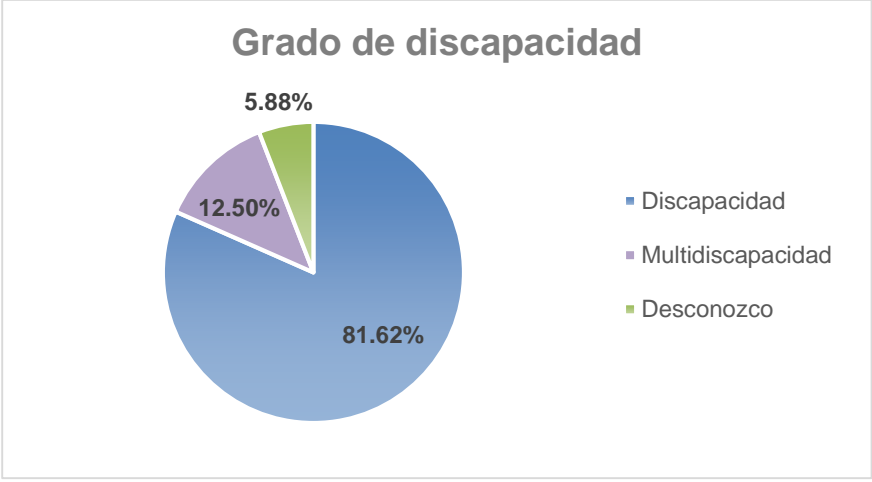
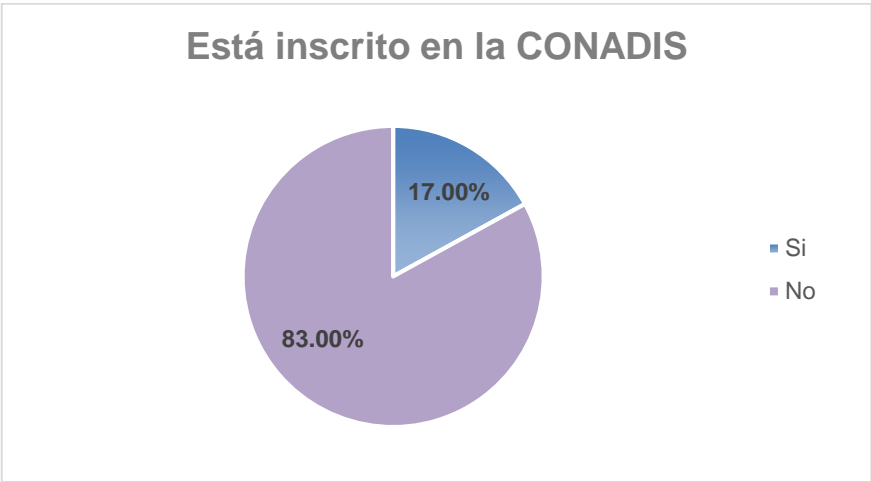
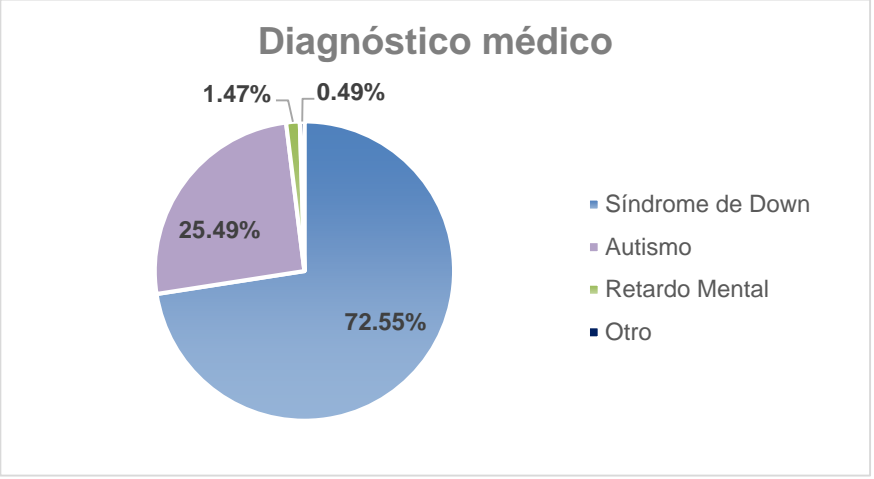
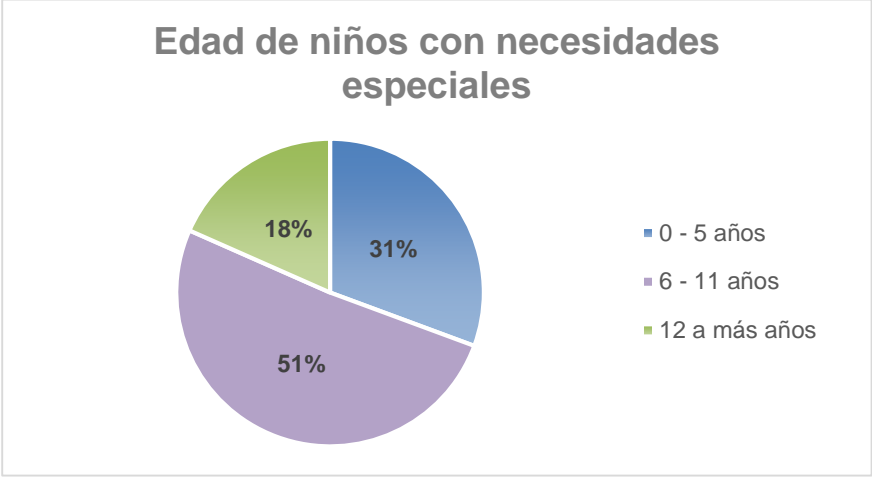
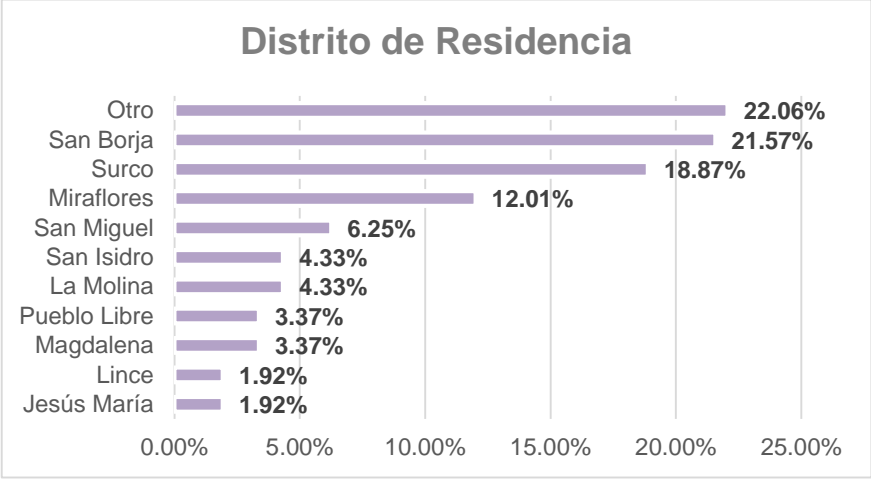
Fuente: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Anexo 6. Proyección de la población analizada

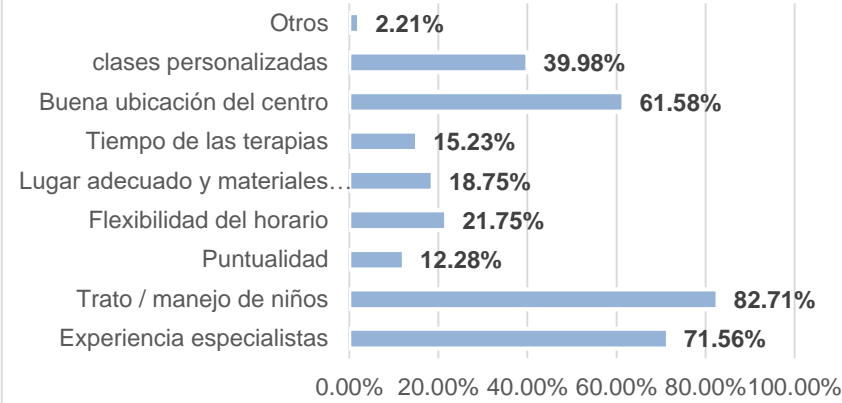
Descripción	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Población de Lima	8.890.792	8.988.591	9.087.465	9.187.427	9.279.302	9.372.095	9.465.816	9.560.474	9.656.078
Población de niños con Síndrome de Down y Autismo en el departamento de Lima (0-13 Años)	5.673	5.735	5.798	5.862	5.921	5.980	6.040	6.100	6.161
Ajuste por subregistro - 50%	11.346	11.471	11.597	11.725	11.842	11.960	12.080	12.201	12.323
Población de Lima Zona 2, 6 Y 7 (APEIM 2017 - NSE A, B y C)	2.440.276	2.467.119	2.494.257	2.521.694	2.546.911	2.572.380	2.598.104	2.624.085	2.650.326
Población de niños con Síndrome de Down y Autismo en las zonas designadas de Lima (0-13 Años)	3.114	3.148	3.183	3.218	3.250	3.283	3.316	3.349	3.382

Fuente: INEI - Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017; https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

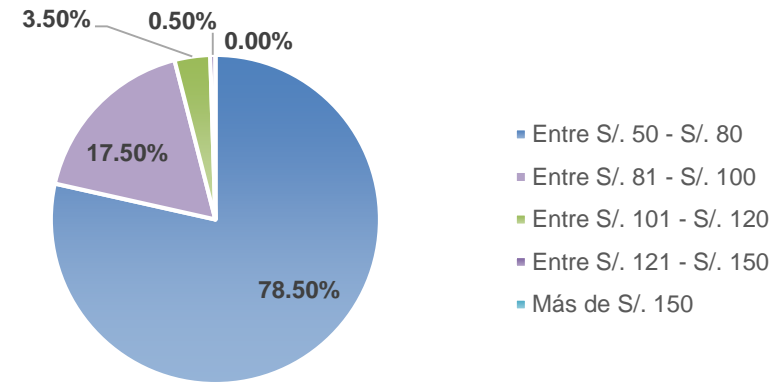
Anexo 7. Resultados de encuesta



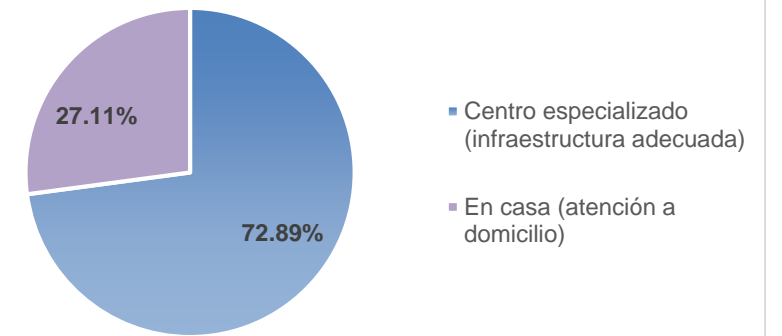
Atributos que debe tener un centro



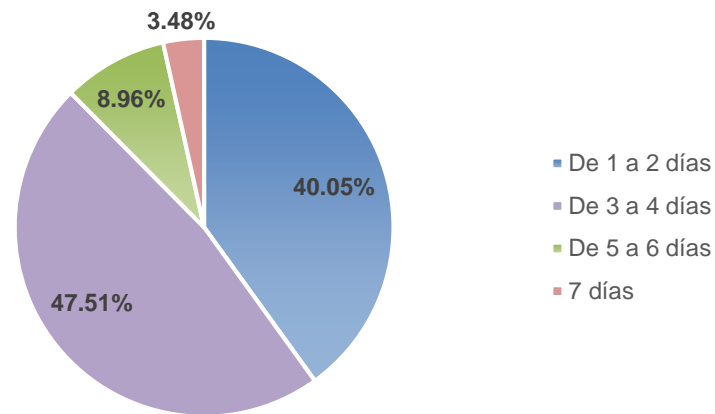
Costo deseado por terapia



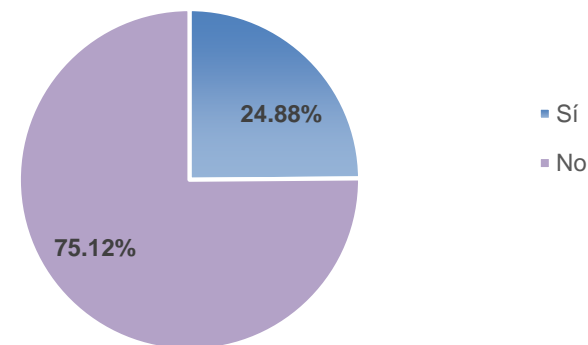
Lugar de preferencia para atención



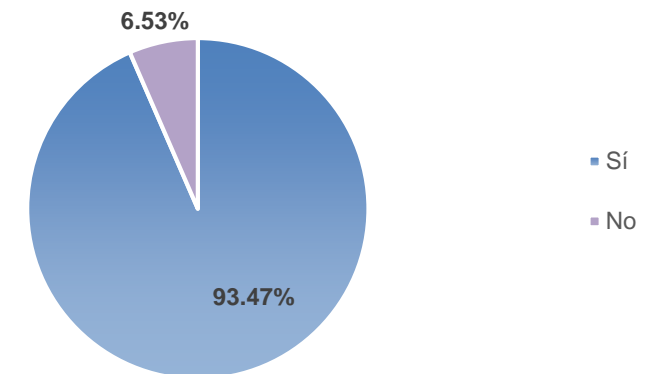
Frecuencia de terapias deseadas



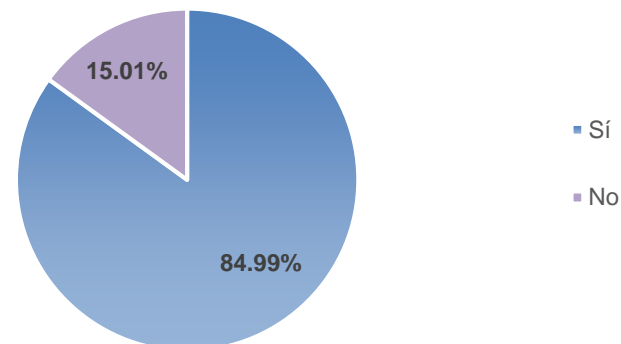
Los niños asisten a colegios regulares



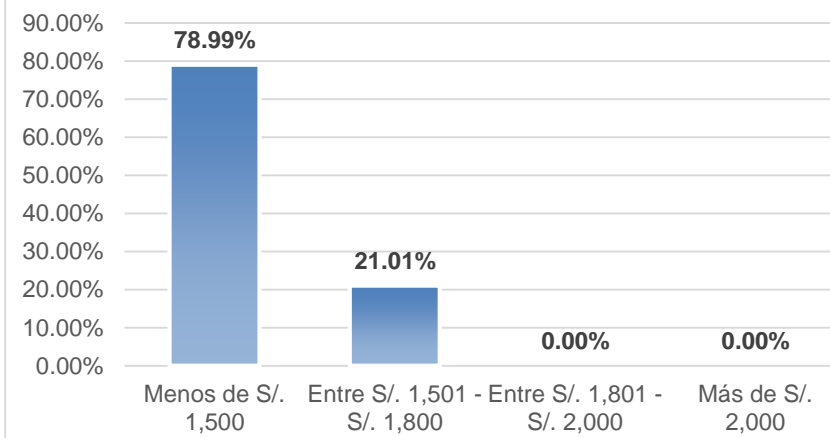
Desea que su hijo asista a un colegio regular



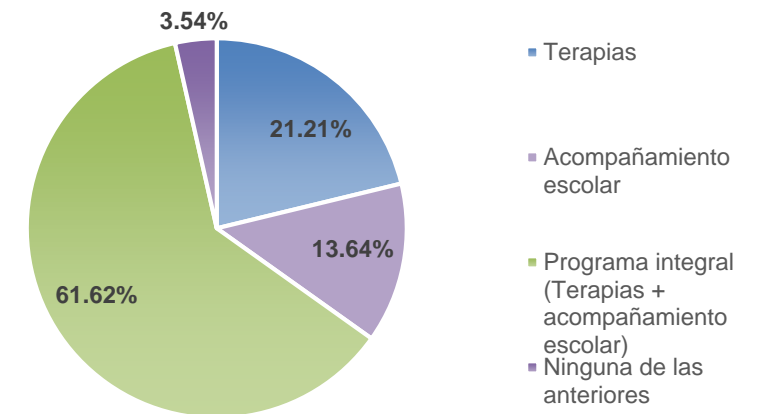
Desea acompañamiento (Shadow) escolar



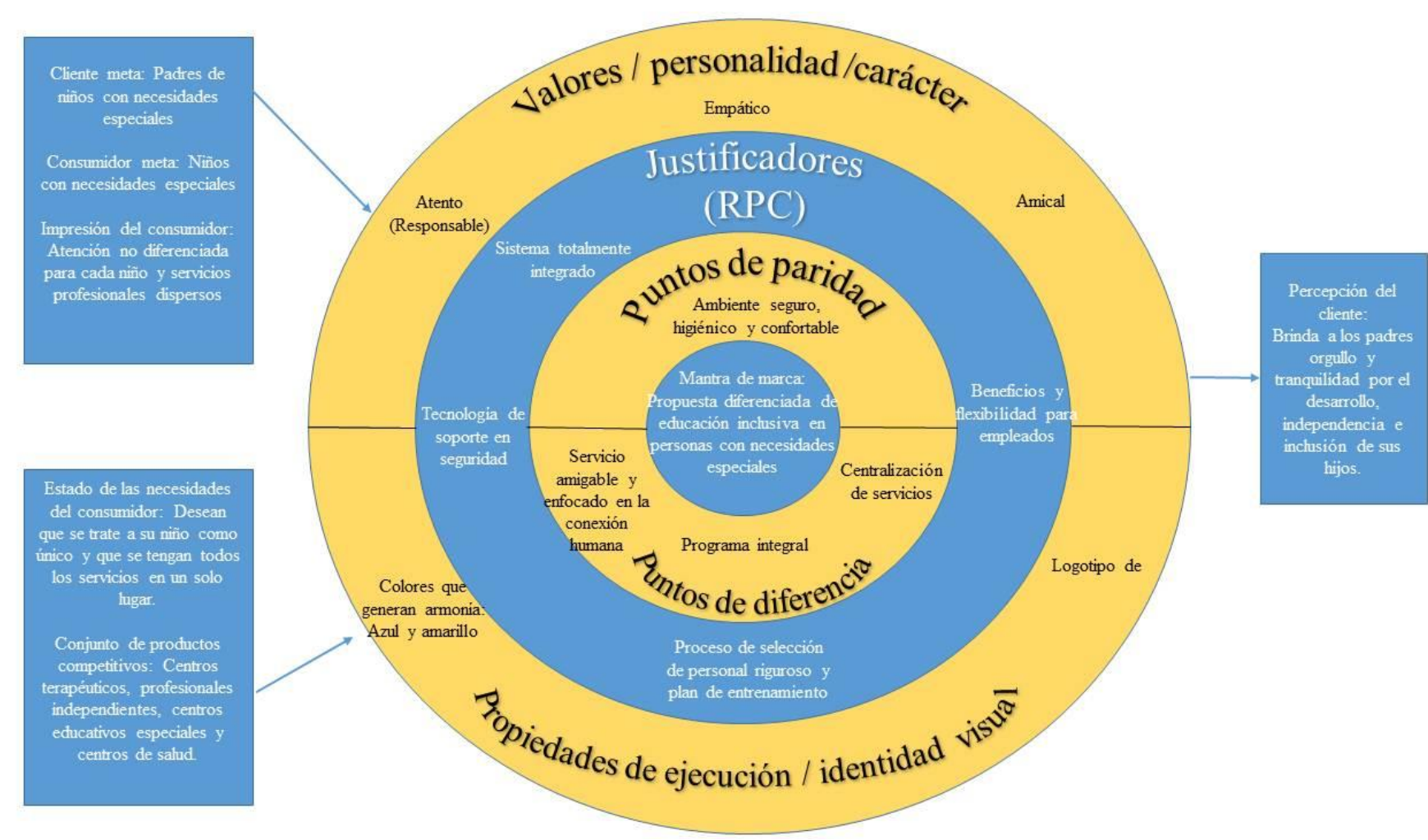
Costo deseado por acompañamiento escolar



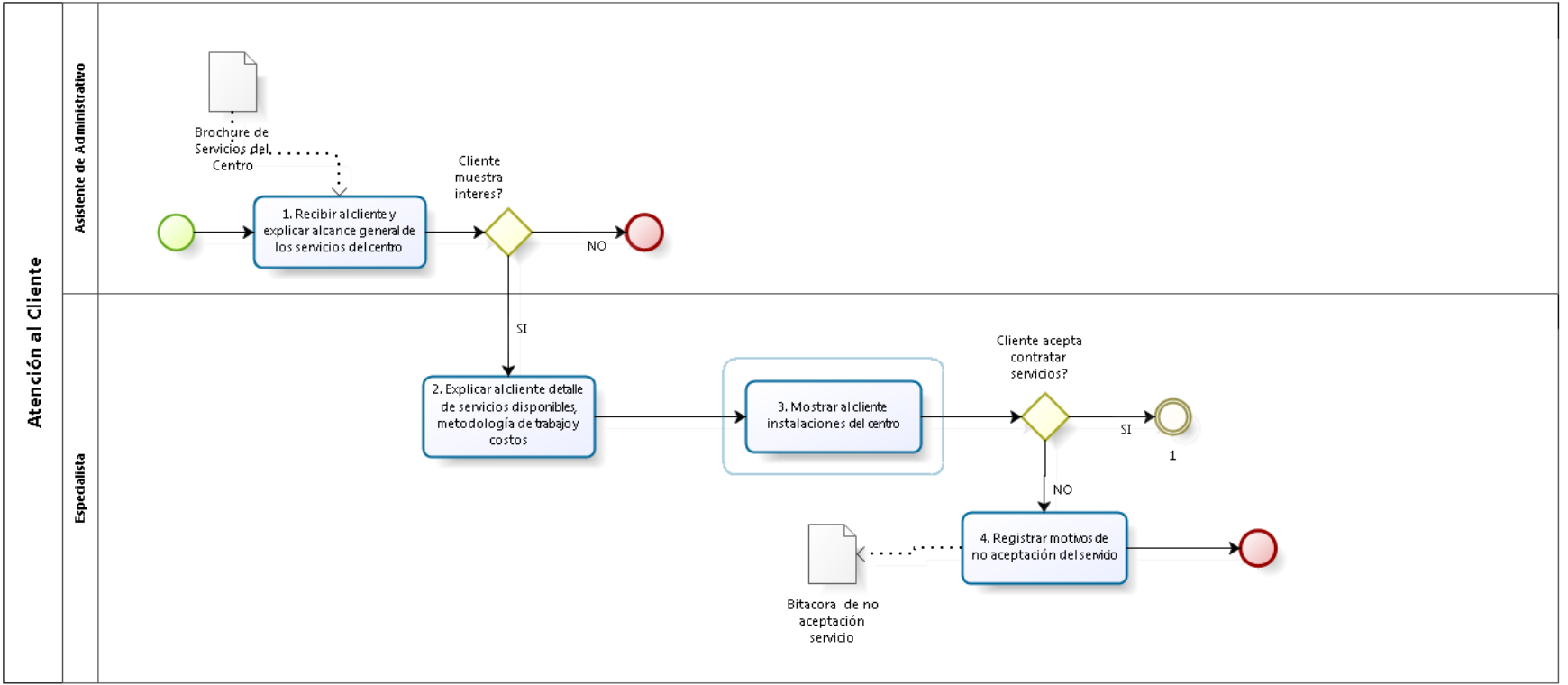
Servicios de interés



Anexo 8. Mantra de marca



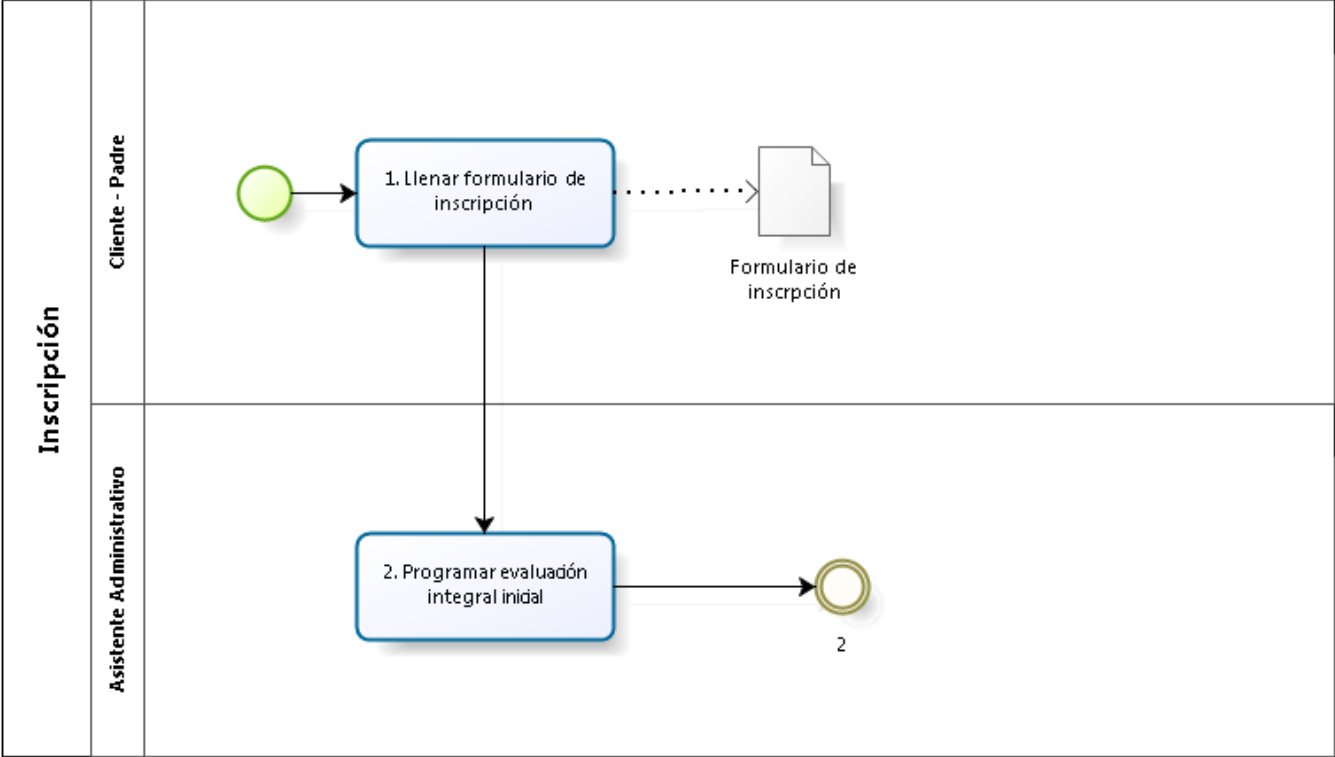
Anexo 9. Flujo de atención al cliente



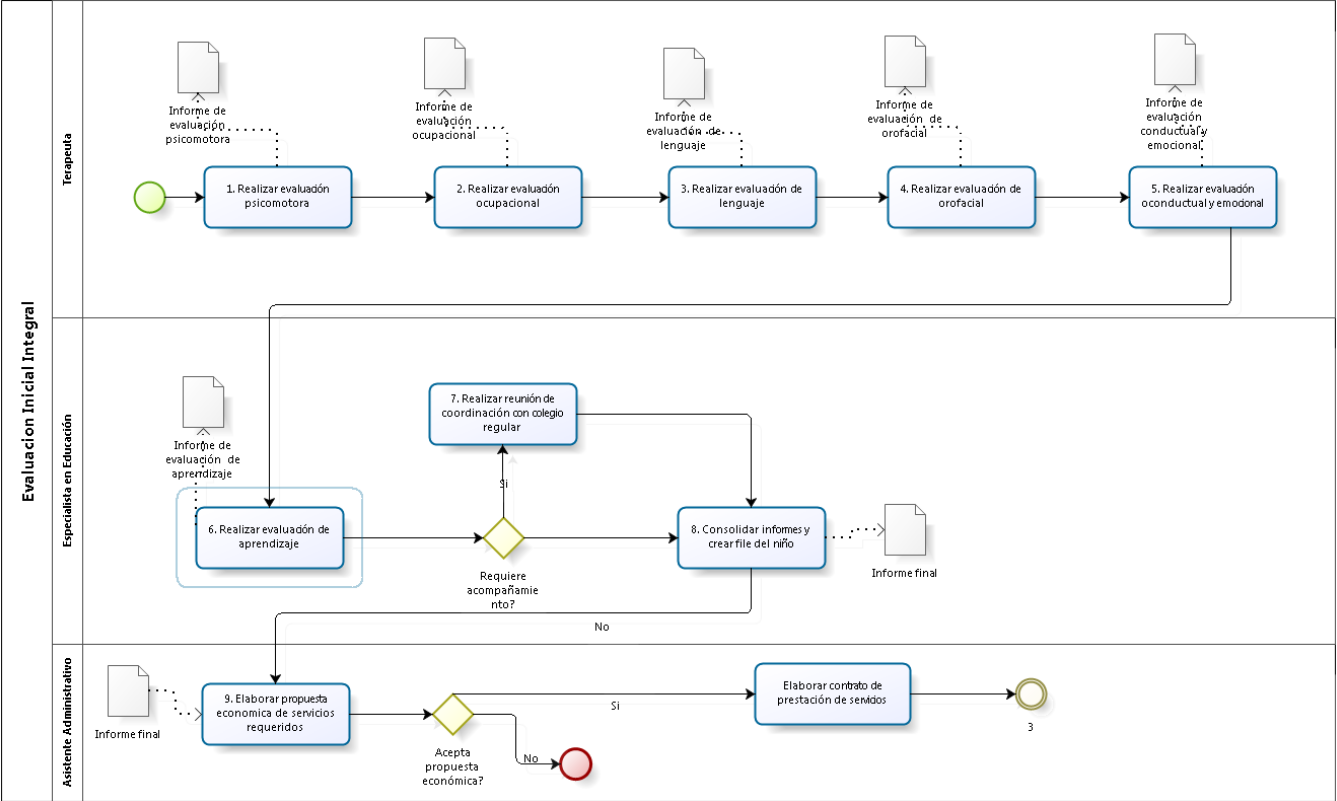
Anexo 10. Presupuesto de marketing

Concepto	Datos	n° pagos anuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual Soles	%
Administración y mantenimiento de redes sociales	500	12	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	29,53%
Administración y mantenimiento de página web	410	12	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4.920	24,21%
Merchandising	350	4	-	350	-	-	350	-	-	350	-	-	350	-	1.400	6,89%
Análisis de mercado	2.000	4	-	2.000	-	-	2.000	-	-	2.000	-	-	2.000	-	8.000	39,37%
Total gastos de Marketing			910	3.260	910	910	3.260	910	910	3.260	910	910	3.260	910	20.320	100,00%

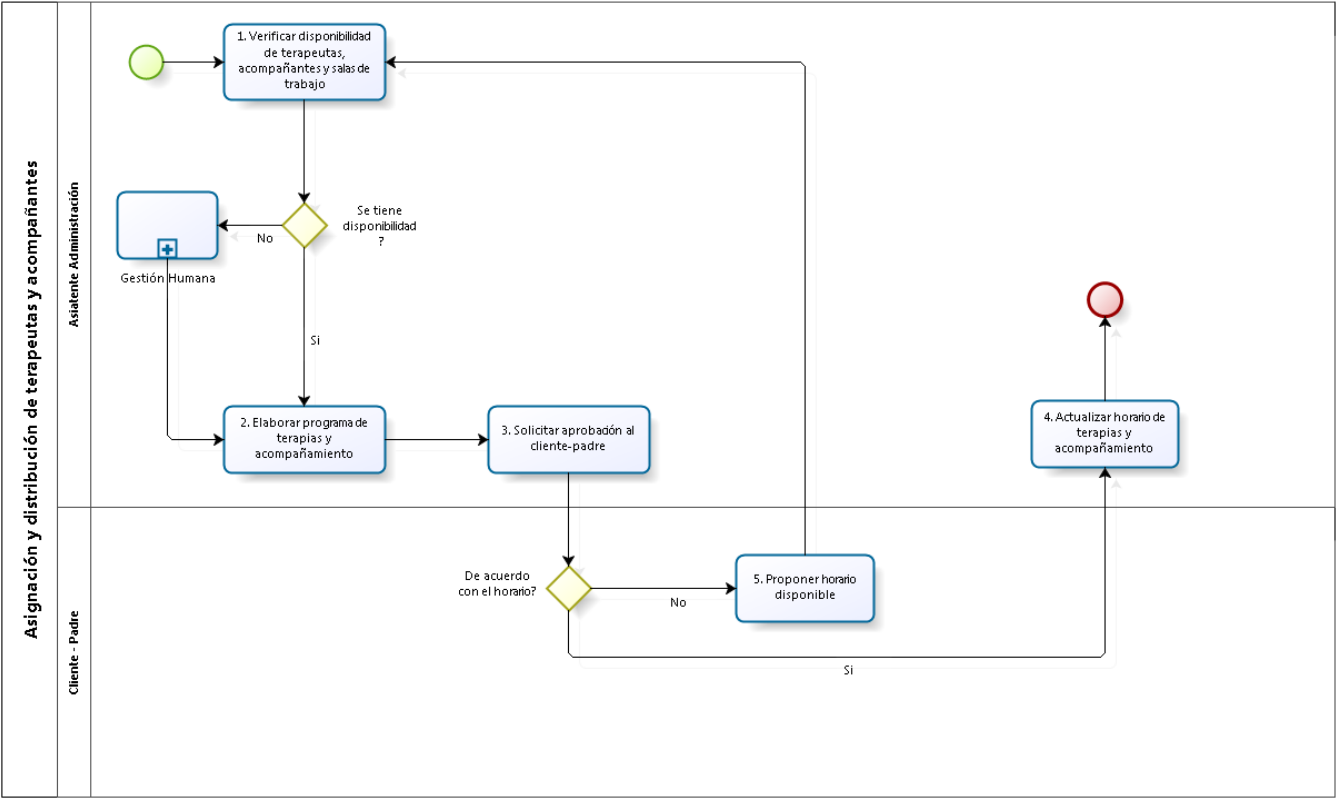
Anexo 11. Flujo de proceso de inscripción



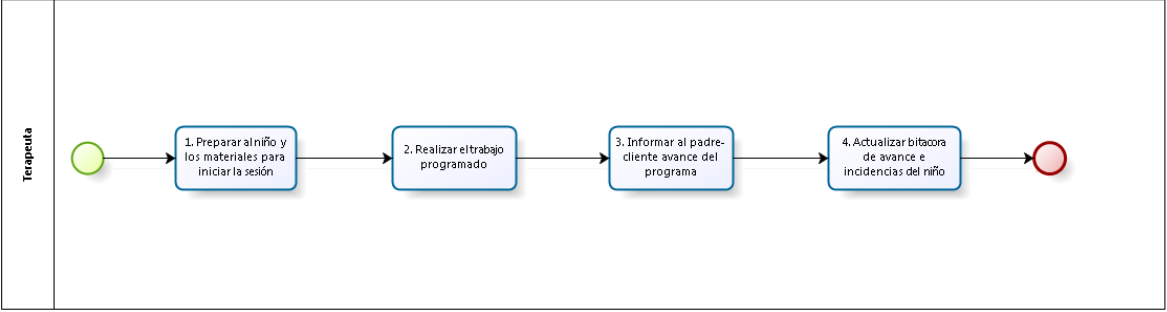
Anexo 12. Flujo de proceso de evaluación



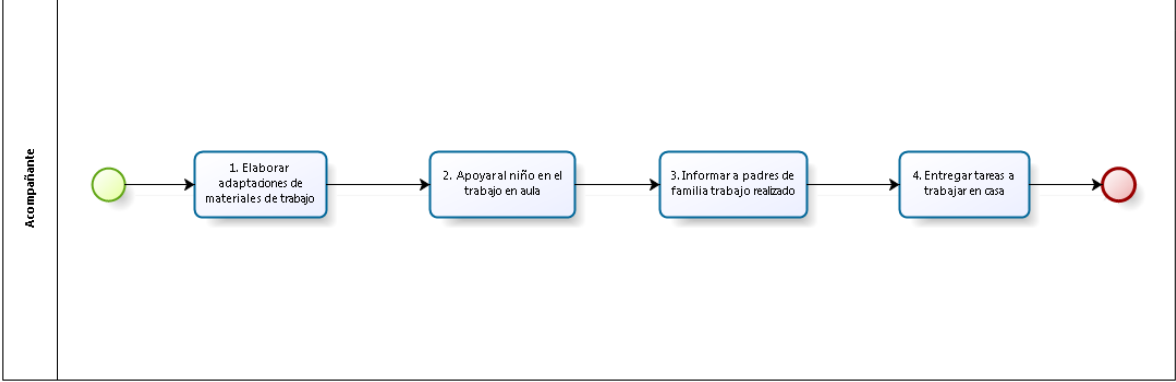
Anexo 13. Flujo de proceso de asignación y distribución de personal



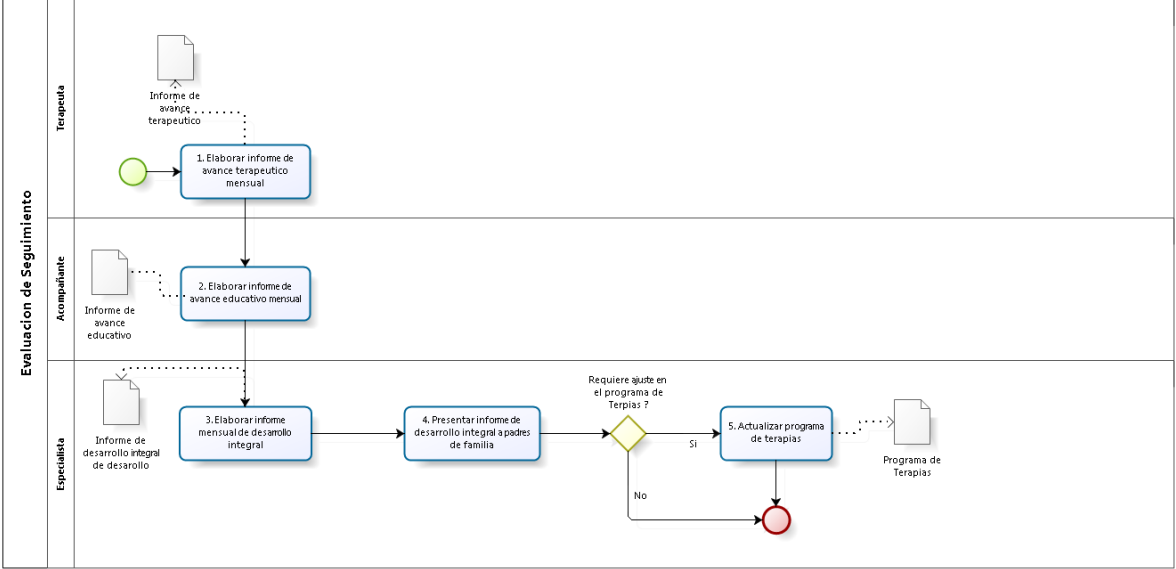
Anexo 14. Flujo de proceso de servicio de terapias



Anexo 15. Flujo de proceso de servicio de acompañantes

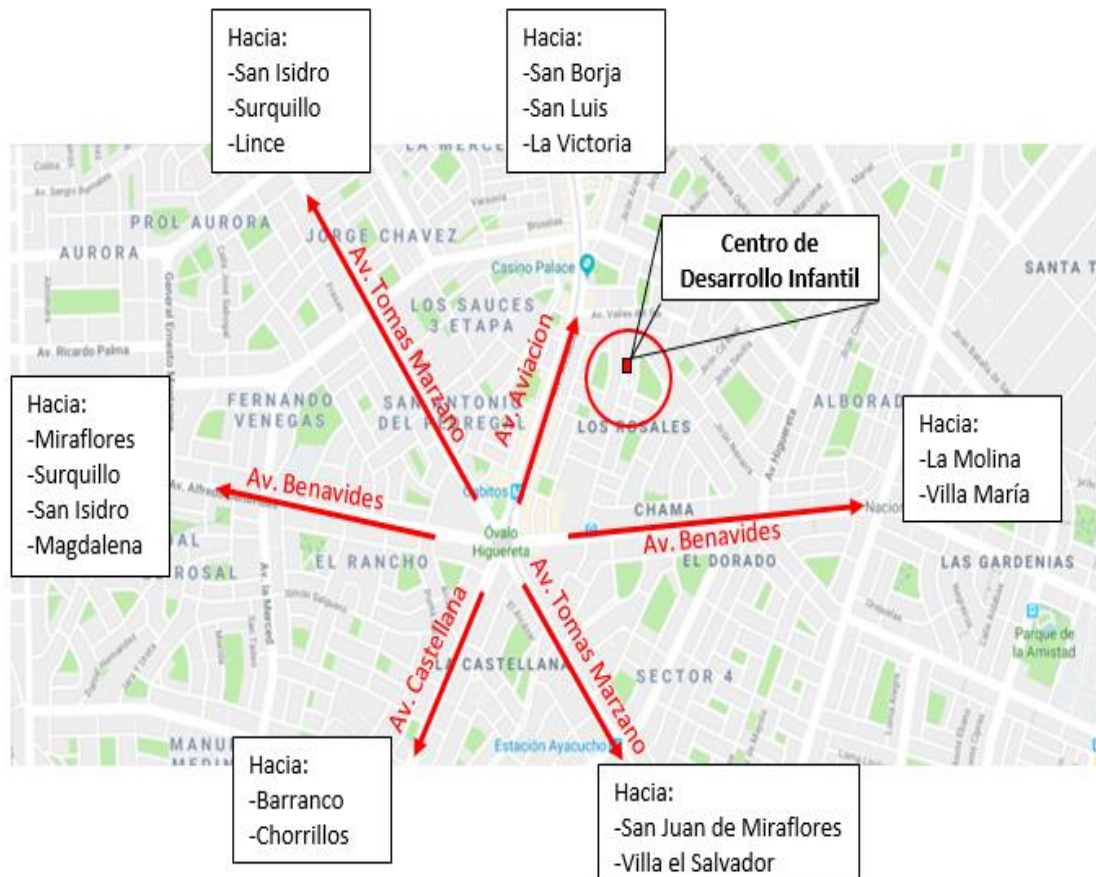


Anexo 16. Flujo de proceso de evaluación de acompañantes

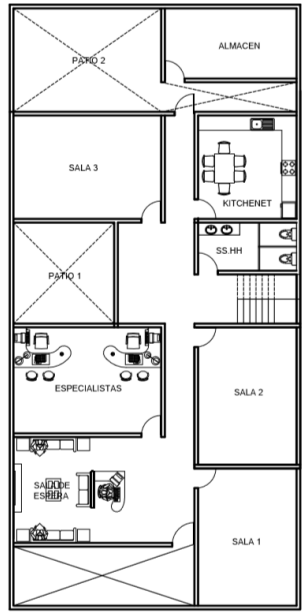


Anexo 17. Localización

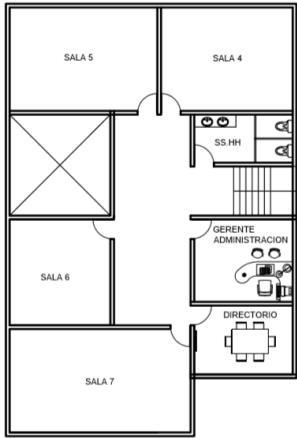




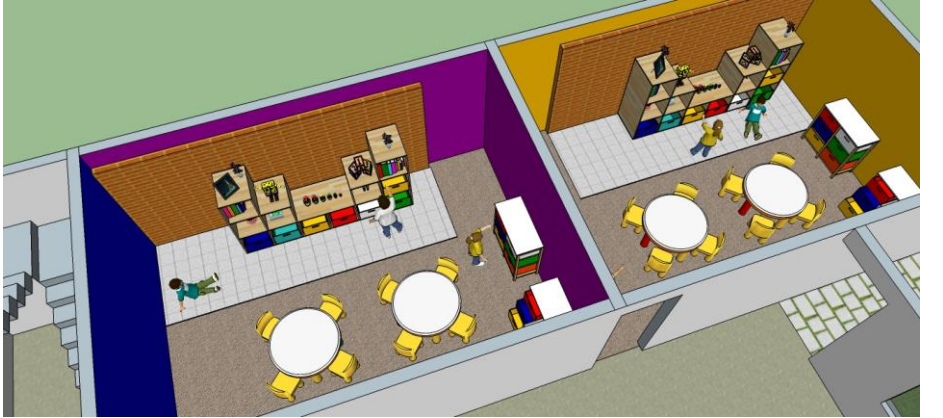
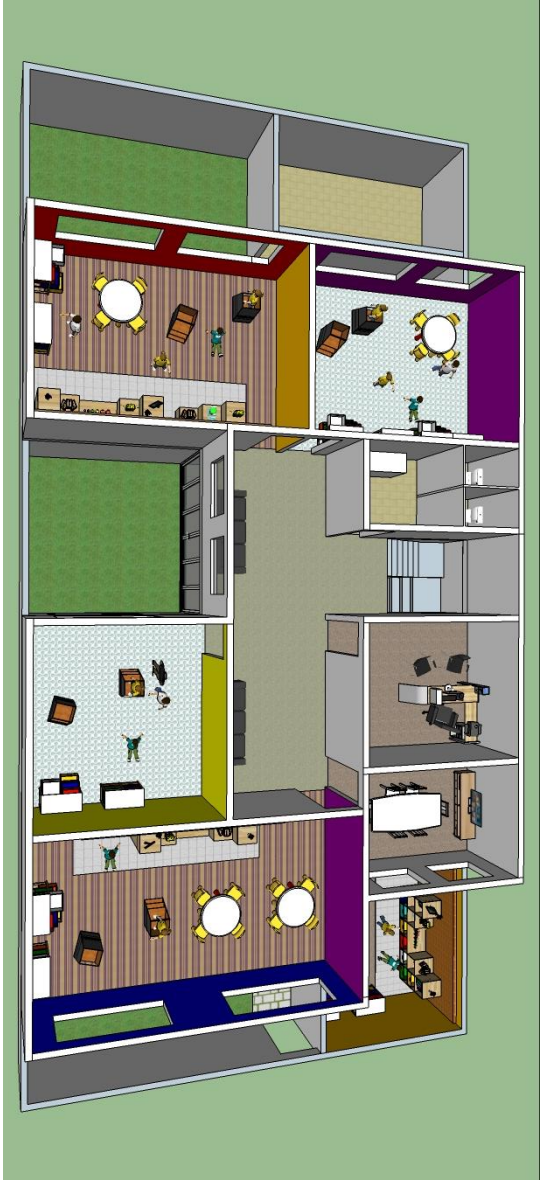
Anexo 18. Infraestructura



PISO 1



PISO 2





Anexo 19. Presupuesto pre-operativo

Concepto	Unidad	Costo unitario	Costo total soles
Instalaciones (adecuación del local: altas + reformas) Contratista	1	150.000	150.000
Material de trabajo para terapias	10	5.000	50.000
Mobiliario y enseres	4	660	2.640
Mesa de trabajo	1	600	600
Sillas	8	100	800
Juego de sala	1	3.000	3.000
Televisor	1	1.200	1.200
Refrigeradoras	1	1.500	1.500
Microondas	1	350	350
Depósitos y fianzas por alquiler de local	2	8.000	16.000
Gastos de constitución y puesta en marcha	1	3.500	3.500
Selección de personal Jefaturas	2	12.600	25.200
Selección de personal Gerencia	1	15.120	15.120
Selección de personal terapeuta ocupacional	1	5.040	5.040
Selección de personal terapeuta	3	4.284	12.852
Selección de personal asistente administrativo	1	2.142	2.142
Diseño y elaboración del logotipo	1	1.500	1.500
Diseño y elaboración de página web y redes sociales	1	9.000	9.000
Cámaras de video	13	4.719	61.347
Sistema de seguridad	1	3.780	3.780
Otros gastos	1	5.000	5.000
Total presupuesto pre-operativo			370.571

Anexo 20. Presupuesto operativo

Datos para la provisión de gastos operativos

Año 2019															
Gastos Operativos	Datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	setiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales anuales	%
Materiales de trabajo - ANC	10.000	-	-	-	-	10.000	-	-	-	-	-	-	-	10.000	40,00%
Mantenimiento de instalaciones	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	15.000	60,00%
Total Otros Gastos Fijos		-	-	3.750	-	10.000	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	25.000	100,00%
Año 2020															
Gastos Operativos	Datos													Totales anuales	%
Mantenimiento de instalaciones	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	15.000	100,00%
Total Otros Gastos Fijos		-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	15.000	100,00%
Año 2021															
Gastos Operativos	Datos													Totales anuales	%
Materiales de trabajo - ANC	10.000	-	-	-	-	10.000	-	-	-	-	-	-	-	10.000	40,00%
Mantenimiento de instalaciones	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	15.000	60,00%
Total Otros Gastos Fijos		-	-	3.750	-	10.000	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	25.000	100,00%
Año 2022															
Gastos Operativos	Datos													Totales anuales	%
Mantenimiento de instalaciones	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	15.000	100,00%
Total Otros Gastos Fijos		-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	15.000	100,00%
Año 2023															
Gastos Operativos	Datos													Totales anuales	%
Materiales de trabajo - ANC	10.000	-	-	-	-	10.000	-	-	-	-	-	-	-	10.000	40,00%
Mantenimiento de instalaciones	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	15.000	60,00%
Total Otros Gastos Fijos		-	-	3.750	-	10.000	3.750	-	-	3.750	-	-	3.750	25.000	100,00%

Anexo 21. Políticas de recursos humanos

Código de ética

Cada uno de los colaboradores que formamos parte del centro de desarrollo infantil “Sí podemos”, somos responsables de fomentar y mantener una cultura empresarial basada en un comportamiento ético y al mismo tiempo cumplir con todas las normativas vigentes.

Nuestra conducta siempre debe ser:

- Honesta.
- Transparente.
- Equitativa.
- Confiable.
- Respetuosa.

¿Qué esperamos de los colaboradores?

- Tratar a los demás con respeto y dignidad.
- Reflexionar con atención antes de hacer bromas y estar atento al hecho de que pueden herir a otras personas.
- Denunciar de inmediato todo hecho percibido como acoso a la junta de directores.
- Administrar los recursos con responsabilidad, ejercer la prudencia al gastar dinero de la compañía y proteger sus activos de la pérdida, daño, uso no autorizado o inapropiado y derroche.

No se tolerará:

- Amenazas verbales o no verbales
- Insultar, maltratar o poner en ridículo a un compañero.
- Exhibir o distribuir materiales ofensivos (Caricaturas, fotos, dibujos, material pornográfico, etc.)
- Hacer comentarios o manifestaciones ofensivas o inapropiadas sobre raza, sexo, orientación sexual, religión, nacionalidad, discapacidad, o cualquier otro comentario que sea o se pueda entender como discriminatorio.
- Ningún tipo de acoso. Hacer o intentar hacer contacto físico íntimo u ofensivo, por ejemplo, agredir sexualmente a un compañero(a), insinuaciones sexuales, etc.
- Conducta o comunicación que sea violenta o pueda conducir a violencia en el trabajo.
- Trabajar bajo el efecto de drogas ilegales o bebidas alcohólicas.

Diversidad e inclusión

Por diversidad se entiende toda clase de diferencias en cuanto a experiencias de vida, experiencias de trabajo, perspectivas, culturas, raza, sexo, orientación sexual, religión, país de origen, edad, incapacidad o cualquier otra diferencia. Por inclusión se entiende la construcción de un ambiente en el que se valoren las diferencias entre empleados, clientes

Con un ambiente inclusivo se alienta a todos los colaboradores a aportar sus habilidades y puntos de vista propios y se logra que una variada fuerza laboral se oriente en conjunto a la obtención buenos resultados organizacionales. La inclusión promueve la confianza, para arriesgar nuevas ideas y fomentar el sentido de logro, poderoso motivador que logra sacar a flote lo mejor de cada persona.

Reclutamiento y selección

Con esta política se busca propiciar una transparente y eficiente gestión del proceso de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Los principios básicos son los siguientes:

- Respetar la igualdad de oportunidades y respetar la no discriminación por razón de raza, color de piel, edad, sexo, orientación sexual, estado civil, religión, ideología política, nacionalidad o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar, retener el mejor talento y mantener los principios éticos y legales esperados de una empresa de confianza, congruente y alineada con los valores de sus clientes, accionistas y empleados.
- Asegurar que la selección se realiza atendiendo exclusivamente a criterios de mérito, capacidad y adaptabilidad a la cultura de la empresa (según percepción y criterio de del experto en recursos humanos) garantizando que todos los candidatos reciban el mismo trato durante todo el proceso.
- Garantizar a todos los candidatos la absoluta confidencialidad, protegiendo sus datos personales.

Anexo 22. Estimación de personal

Cálculo de personal para atender la demanda

Disponibilidad física del personal

Terapeutas	
Número de sesiones promedio por semana	3
Número de sesiones por mes por niño	12
Horas disponibles diarias del personal	8
Número de días laborables del personal por semana (unit.)	6
Número de días disponibles semanales (unit.)	48
Número de niños como máximo asignado x terapeuta x semana o mes	16
Acompañantes	
Horas disponibles diarias del personal	8
Número de días laborables del personal por semana (unit.)	5
Número de horas disponibles semanales (unit.)	40
Número de niños asignados mensuales por personal	2

Capacidad del personal para demanda y capacidad Instalada necesaria

Terapeutas					
Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Número de niños inscritos en terapias	10	13	14	15	15
Número de niños inscritos en programa integral (terapia)	60	77	87	96	115
Número total de niños con terapia	70	90	101	111	130
Cantidad de terapeutas por demanda	4	6	6	7	8
Capacidad instalada: cantidad de salas para terapias	5	7	7	8	9
Acompañamiento escolar					
Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Número de niños inscritos en acompañamiento	3	4	4	5	5
Número de niños inscritos en programa integral (acompañamiento)	60	77	87	96	115
Número total de niños con acompañamiento	62	81	91	101	120
Cantidad de shadows por demanda	31	41	45	51	60

Anexo 23. Perfiles de puestos

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			
Área	Administración			
Puesto al que reporta	Gerente de Administración			
Tiene colaboradores a cargo	SÍ		NO	X
2. OBJETIVO DEL PUESTO				
Administrar eficientemente los servicios requeridos por el centro de desarrollo; así como el mantenimiento de la infraestructura, de tal manera que se les entregue a todos los empleados las facilidades de equipos y ambientes óptimos para el desarrollo de sus funciones.				
3. RELACIONES DEL PUESTO				
RELACIONES INTERNAS				
- Gerente de Administración, Especialista en Educación, Especialista en Terapia, Terapeutas, Acompañantes.				
RELACIONES EXTERNAS				
- Padres de familia, psicólogos, médicos.				
- Proveedores de servicios, centros médicos, centros de estudios.				
4. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
1. Asegurar el abastecimiento de los servicios de luz, agua, teléfono entre otros.				
2. Supervisar el servicio de seguridad y limpieza de las oficinas y de los salones de terapias.				
3. Gestión de compras y abastecimiento de útiles de oficina y de equipos de trabajo de los terapeutas y los demás empleados.				
4. Administrar la caja chica de la empresa.				
5.				
6.				
7.				
8.				
5. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN				

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN			
Área	Educación			
Puesto al que reporta	Gerente de Administración			
Tiene colaboradores a cargo	SI	X	NO	
2. OBJETIVO DEL PUESTO				
Responsable de la implementación, gestión y ejecución de los programas adaptativos para asegurar el éxito de los niños en los centros de estudios regulares.				
3. RELACIONES DEL PUESTO				
RELACIONES INTERNAS				
- Gerente de Administración, Especialista en Terapias, Asistente Administrativo, Terapeutas, Acompañantes				
RELACIONES EXTERNAS				
- Padres de familia, psicólogos, médicos				
- Proveedores de servicios, centros médicos, centros educativos				

NIVEL DE ESTUDIOS	SI	NO	Detalle (Profesión, carrera, etc.)	POST-GRADO	SI	NO	Especialidad	
EDUCACIÓN ESCOLAR	X							
ESTUDIOS SUPERIORES	X		Bachiller en Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.			X		
CONOCIMIENTOS DESEABLES			Gestión de servicios					
IDIOMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado
	Inglés		X				X	
MANEJO DE SISTEMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado
	Ms. Office		X				X	
6. EXPERIENCIA								
RANGO			EN EL PUESTO			EN PUESTOS SIMILARES		
Menos de 2 años			X					
Entre 2 y 4 años						X		
Entre 5 y 8 años								
Obs.:								
7. COMPETENCIAS Y HABILIDADES								
Competencias Organizacionales					Competencias del Puesto			
- Orientación al cliente					- Orden y planificación			
- Comunicación					- Orientación a resultados			
- Trabajo en equipo					-			
- Capacidad para trabajar bajo presión					-			

4. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Implementar, gestionar y ejecutar los programas adaptativos para los niños, evaluando y adaptando la currícula escolar para que luego pueda ser ejecutada por los acompañantes.	
2. Gestionar junto con el Especialista en Terapia los programas integrales, evaluando al niño respecto a su capacidad de aprendizaje y adaptación escolar en un colegio regular.	
3. Atención a clientes, brindando información y evaluando a los posibles niños candidatos a atenderse en el centro.	
4. Participar activamente del proceso de selección de los Acompañantes Escolares.	
5. Responsable de la gestión presupuestal del plan operativo, relacionado al acompañamiento escolar.	
6. Charlas y talleres para padres, niños y centros educativos.	
7.	
8.	

5. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN									
NIVEL DE ESTUDIOS		SI	NO	Detalle (Profesión, carrera, etc.)		POST-GRADO	SI	NO	Especialidad
EDUCACIÓN ESCOLAR		X					X		Maestría en Psicología educativa
ESTUDIOS SUPERIORES		X		Licenciatura en Educación Especial / Psicología o carrera afín.					
CONOCIMIENTOS DESEABLES			Rehabilitación psicoeducativa y clínica						
			Maestría en Gestión educativa						
			Psicología del Aprendizaje.						
IDIOMAS	Detalle			SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado
	Inglés			X					
MANEJO DE SISTEMAS	Detalle			SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado
	Ms. Office			X				X	
6. EXPERIENCIA									
RANGO		EN EL PUESTO				EN PUESTOS SIMILARES			
No requiere									
Menos de 2 años									
Erecursntre 2 y 4 años		X							
Entre 5 y 8 años						X			
Obs.:									
7. COMPETENCIAS Y HABILIDADES									
Competencias Organizacionales					Competencias del Puesto				
- Orientación al cliente					- Liderazgo				
- Comunicación					- Empatía				
- Trabajo en equipo					- Flexibilidad				
- Capacidad para trabajar bajo presión					- Orientación a resultados				

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO		ESPECIALISTA EN TERAPIA		
Área		Terapia		
Puesto al que reporta		Gerente de Administración		
Tiene colaboradores a cargo		SI	X	NO
2. OBJETIVO DEL PUESTO				
Responsable de la implementación, gestión y ejecución de los programas integrales y terapias para cada uno de los niños que el centro de desarrollo atiende. Supervisando y monitoreando el trabajo de los terapeutas para asegurar el éxito en el desarrollo de los niños.				
3. RELACIONES DEL PUESTO				
RELACIONES INTERNAS				
- Gerente de Administración, Especialista en Educación, Asistente Administrativo, Terapeutas, Acompañantes				
RELACIONES EXTERNAS				
- Padres de familia, psicólogos, médicos				
- Proveedores de servicios, centros médicos				

4. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES									
1. Implementar, gestionar y ejecutar los programas integrales y las terapias para los niños, evaluando y diagnosticando los tratamientos en áreas de motricidad, retraso del desarrollo, disfunción de integración sensorial, entre otros.									
2. Supervisar el trabajo de los terapeutas para asegurar la correcta ejecución del plan de desarrollo para cada niño.									
3. Atención a clientes, brindando información y evaluando a los posibles niños candidatos a atenderse en el centro.									
4. Participar activamente del proceso de selección de los terapeutas del Centro.									
5. Responsable de la gestión presupuestal del plan operativo, relacionado a las terapias y programas integrales.									
6. Dirigir las juntas semanales de terapias para monitorear los avances del programa para cada niño o modificar lo que sea necesario según la información que cada terapeuta pueda proporcionar.									
7. Charlas y talleres para padres, niños y centros educativos.									
8.									
9.									
10.									
11.									
5. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN									
NIVEL DE ESTUDIOS		SI	NO	Detalle (Profesión, carrera, etc.)		POST-GRADO	SI	NO	Especialidad
EDUCACIÓN ESCOLAR		X					X		Terapia ocupacional / Terapia física y rehabilitación
ESTUDIOS SUPERIORES		X		Licenciatura en tecnología médica					
CONOCIMIENTOS DESEABLES			Psicología infantil						
			Maestría en Gerencia de Servicios de Salud, Administración de servicios de salud.						
IDIOMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado	
	Inglés		X					X	
MANEJO DE SISTEMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado	
	Ms. Office		X				X		
6. EXPERIENCIA									
RANGO		EN EL PUESTO				EN PUESTOS SIMILARES			
No requiere									
Menos de 2 años									
Entre 2 y 4 años		X							
Entre 5 y 8 años						X			
Obs.:									
7. COMPETENCIAS Y HABILIDADES									
Competencias Organizacionales					Competencias del Puesto				
- Orientación al cliente					- Liderazgo				
- Comunicación					- Empatía				
- Trabajo en equipo					- Flexibilidad				
- Capacidad para trabajar bajo presión					- Orientación a resultados				

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO									
NOMBRE DEL PUESTO		ESPECIALISTA EN TERAPIA							
Área		Terapia							
Puesto al que reporta		Especialista de Terapia							
Tiene colaboradores a cargo		SI				NO		X	
2. OBJETIVO DEL PUESTO									
Responsable de la ejecución de las terapias que se definen en los programas integrales y/o terapias asignadas para cada niño por el Especialista.									
3. RELACIONES DEL PUESTO									
RELACIONES INTERNAS									
- Gerente de Administración, Especialista en Terapia, Especialista en Educación, Asistente Administrativo, Acompañantes									
RELACIONES EXTERNAS									
- Padres de familia, psicólogos, médicos									
- Proveedores de servicios, centros médicos									
4. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES									
1. Ejecutar el plan de terapias ocupacionales, físicas u otras que asigne el especialista para el desarrollo de cada niño.									
2. Registrar los avances del plan para cada niño y reportarlo semanalmente al especialista.									
3. Redactar un informe mensual de cada niño, relacionado a los avances de las terapias, indicando cualquier anomalía o desviación para que el especialista pueda modificar el plan en caso sea necesario.									
4. Reunirse semanalmente con los demás terapeutas y con el especialista para alinear las prácticas de terapias a realizar para cada niño.									
5. Revisar mensualmente el estado de los materiales de trabajo para realizar la solicitud de compra /reemplazo en caso sea necesario.									
6.									
7.									
8.									
9.									
5. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN									
NIVEL DE ESTUDIOS		SI	NO	Detalle (Profesión, carrera, etc.)	POST GRADO	SI	NO	Especialidad	
EDUCACIÓN ESCOLAR		X				X		Terapia ocupacional / Terapia física y rehabilitación	
ESTUDIOS SUPERIORES		X		Licenciatura en tecnología médica					
CONOCIMIENTOS DESEABLES		Psicología infantil							
		Maestría en Gerencia de Servicios de Salud, Administración de servicios de salud.							
IDIOMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado	
	Inglés		X						X
MANEJO DE SISTEMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado	
	Ms. Office		X					X	
6. EXPERIENCIA									
RANGO		EN EL PUESTO			EN PUESTOS SIMILARES				
No requiere									
Menos de 2 años									
Entre 2 y 4 años		X							
Entre 5 y 8 años					X				
Obs.:									
7. COMPETENCIAS Y HABILIDADES									
Competencias Organizacionales					Competencias del Puesto				
- Orientación al cliente					- Planificación y Orden				
- Comunicación					- Empatía				
- Trabajo en equipo					- Flexibilidad				
- Capacidad para trabajar bajo presión					-				

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO									
NOMBRE DEL PUESTO		ESPECIALISTA EN TERAPIA							
Área		Administración							
Puesto al que reporta		Directorio							
Tiene colaboradores a cargo		SI		X		NO			
2. OBJETIVO DEL PUESTO									
Asegurar el éxito del negocio a través de la dirección, planeamiento, gestión administrativa y financiera de los recursos del centro de desarrollo. Alineando todos los esfuerzos y recursos para conseguir alcanzar los objetivos estratégicos y lineamientos plasmados en el Directorio.									
3. RELACIONES DEL PUESTO									
RELACIONES INTERNAS									
- Directorio, Especialista en Educación, Especialista en Terapia, Asistente Administrativo, Terapeutas, Acompañantes.									
RELACIONES EXTERNAS									
- Padres de familia, psicólogos, médicos									
- Proveedores de servicios, centros médicos									
4. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES									
1. Planificar organizar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con las funciones de Tesorería, Finanzas, Logística, Seguridad, Riesgos y Administración de Servicios y contratos.									
2. Establecer políticas y procedimientos que rigen las actividades de las funciones de administración. Dirigir las funciones relacionadas con el establecimiento de objetivos financieros, administración de efectivo (flujo de caja) e inversiones y administración de deudas									
3. Dirigir las funciones relacionadas con el establecimiento de objetivos financieros, administración de efectivo (flujo de caja) e inversiones y administración de deudas.									
4. Responsable de la gestión relacionada a la contratación de personal, capacitación, contratos, intermediación laboral, compras y abastecimiento requerido para el centro de desarrollo.									
5. Ejercer la representación de la empresa en el ámbito que corresponda.									
6. Dirigir y gestionar la administración de los seguros que correspondan.									
7. Cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional.									
8. Implementar sistemas de control interno que aseguren el manejo apropiado de los activos de la empresa y de sus políticas y procedimientos.									
5. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN									
NIVEL DE ESTUDIOS		SI	NO	Detalle (Profesión, carrera, etc.)	POSTGR ADO	SI	NO	Especialidad	
EDUCACIÓN ESCOLAR		X				X		Maestría en administración de servicios.	
ESTUDIOS SUPERIORES		X		Licenciado en Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.					
CONOCIMIENTOS DESEABLES		Psicología							
		Postgrado en Gerencia de Servicios de Salud, Administración de servicios de salud.							
IDIOMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado	
	Inglés		X						X
MANEJO DE SISTEMAS	Detalle		SI	NO	NIVEL	Básico	Intermedio	Avanzado	
	Ms. Office		X						X
6. EXPERIENCIA									
RANGO		EN EL PUESTO			EN PUESTOS SIMILARES				
Menos de 2 años									
Entre 2 y 4 años		X							
Entre 5 y 8 años					X				
Obs.:									
7. COMPETENCIAS Y HABILIDADES									
Competencias Organizacionales					Competencias del Puesto				
- Orientación al cliente					- Liderazgo				
- Comunicación					- Capacidad de análisis				
- Trabajo en equipo					- Planificación estratégica				
- Capacidad para trabajar bajo presión					- Orientación a resultados				

Anexo 24. Competencias del personal

1	COMUNICACIÓN		
	Definición	Expresa sus ideas de manera clara y directa frente a los demás, intercambiando ideas y compartiendo información relevante y necesaria para cumplir con las tareas encomendadas. Escucha a los demás con atención.	
	Grados	Grado A: Alto	
		1	Su nivel de oratoria es excelente, logrando mantener cautivado y motivado a diversos públicos.
		2	Identifica cambios sutiles en la comunicación no verbal de sus interlocutores y en base a ello replantea la discusión.
		3	Organiza sus ideas de manera excelente, brindando el orden y los detalles necesarios para que su interlocutor pueda seguirlo.
		4	Posee un excelente nivel de ortografía y un estilo de redacción moldeable, que le permite expresarse tanto o mejor por escrito que en persona.
		Grado B: En Desarrollo	
		1	Expresa sus ideas con suma facilidad, siendo capaz de interactuar con interlocutores de todo nivel.
		2	Hace uso de un vocabulario fluido, adecuando su estilo comunicacional según su interlocutor.
		3	Escucha a su interlocutor con paciencia, manteniendo su nivel de atención por el tiempo que sea necesario.
		4	Se siente cómodo al tener que plasmar sus ideas en reportes escritos pues logra hacerlo con claridad.
		Grado C: Básico	
		1	Expresa sus ideas con claridad.
		2	Habla con propiedad, adecuando su lenguaje al contexto en el que se encuentre.
		3	Respeto las intervenciones de su interlocutor.
		4	
		Grado D: Bajo	
		1	Identifica los momentos en los que debe brindar una opinión y aquellos en los que debe escuchar.
		2	Aunque demora en organizar sus ideas, logra hacerse entender por su interlocutor.
		3	
		4	
2	TRABAJO EN EQUIPO		
	Definición	Trabaja con otros para conseguir metas comunes, anteponiendo los intereses colectivos a los personales. Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos, manteniendo constante coordinación con sus compañeros. Trabaja con otros para conseguir metas comunes, anteponiendo los intereses colectivos a los personales. Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos, manteniendo constante coordinación con sus colaboradores y pares	
	Grados	Grado A: Alto	
		1	Al trabajar con diversos profesionales para alcanzar una meta en común es quien dirige el diálogo y la integración de información, ofreciendo un producto final de excelente calidad.
		2	Frente a un eventual impase, es quien asume la posición de pacificador, buscando y encontrando la mejor solución al problema.
		3	Disfruta conocer perspectivas distintas sobre un mismo tema, tomando lo mejor de cada una para realizar una propuesta sólida.
		4	Asume las metas del equipo como propias e incluso les da prioridad sobre las personales.
		Grado B: En Desarrollo	
		1	Mantiene una comunicación fluida con los miembros de su equipo de trabajo.
		2	Actúa como un agente facilitador, organizando a los miembros de su equipo para alcanzar el objetivo propuesto.
		3	Incentiva a los miembros de su equipo a compartir información para obtener el mejor resultado posible.
		4	Se muestra muy comprometido con el objetivo del grupo, realizando sobre-tiempos de ser necesarios.
		Grado C: Básico	
		1	Logra identificar los objetivos de su equipo de trabajo.
		2	Aporta ideas y conocimientos propios de su área de <i>expertise</i> para lograr el objetivo común.
		3	Asiste puntualmente a las reuniones de su grupo de trabajo.
		4	
		Grado D: Bajo	
		1	Respeto y acepta las ideas de los miembros de su equipo de trabajo.
		2	Entiende la importancia de alcanzar la meta del equipo.
		3	
		4	
3	ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
	Definición	Se enfoca en actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar su tiempo y recursos con el fin de lograr sus objetivos individuales, grupales y organizacionales.	
	Grados	Grado A: Alto	
		1	Planifica sus actividades para poder tomar acciones rápidas y seguras sin que esto ponga en riesgo el logro de los objetivos.
		2	Estimula y premia el comportamiento de las personas con el fin de lograr los objetivos comunes.
		3	Describe para sí y para los demás los estándares e indicadores necesarios que logren medir el buen cumplimiento de sus objetivos.
		4	Se encarga de que la empresa y todas las personas conozcan los objetivos que se deben lograr.
		Grado B: En Desarrollo	
		1	Trabaja con objetivos medibles, retadores, alcanzables con indicadores claros.
		2	Resuelve adecuadamente las situaciones que le toque atravesar, haciendo un uso eficiente de sus recursos.
		3	Se encarga de que su equipo de trabajo y sus compañeros cumplan los objetivos planteados.
		4	
		Grado C: Básico	
		1	Ante estándares poco satisfactorios, hace los cambios que considere conveniente para corregir las desviaciones.
		2	Está alerta a los tiempos que destina para el logro de sus objetivos.
		3	
		4	
		Grado D: Bajo	
		1	Tiene dificultades para cumplir con los objetivos de su gestión si tiene situaciones cambiantes en su día a día.
		2	Se resiste a los cambios o nuevos procesos que pongan en riesgo el logro de sus objetivos.
		3	
		4	
4	ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
	Definición	Siempre está disponible y siente la necesidad de servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, adelantándose incluso a ellas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes (padres de familia), consumidores (niños) y de sus compañeros de trabajo.	
	Grados	Grado A: Alto	
		1	Considera a sus clientes como socios estratégicos
		2	Se anticipa a las necesidades adaptando o incluso creando servicios adicionales que están a su alcance.
		3	Crea vínculos solidos de confianza mutua.
		4	Muestra un compromiso sincero y lo lleva a la práctica con la calidad del servicio.
		Grado B: En Desarrollo	
		1	Se esfuerza por dar un valor agregado a los servicios que ofrece.
		2	Establece un compromiso personal con el cliente
		3	Entabla excelentes relaciones con los niños y padres de familias (consumidores y clientes)
		4	
		Grado C: Básico	
		1	Es proactivo y realiza seguimiento a sus clientes para asegurar su satisfacción.
		2	Ofrece su disponibilidad para ayudar a los clientes.
		3	
		4	
		Grado D: Bajo	
		1	Transmite las necesidades de los clientes a sus jefes directos.
		2	Se preocupa por atender a los clientes dentro de su horario de trabajo.
		3	
		4	

Anexo 25. Planilla de remuneraciones

Año: 2019

Cantidad	Categoría	Puesto	Fec Ingreso	Básico	Mon.	Días Asist.	Haber básico	Asig fam	T. Ingresos	Sub total	Total
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Terapia	1/1/2019	10,000.00	SOL	30	10,000.00	93.00	10,093.00	14,936.65	14,936.65
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Educación	1/1/2019	10,000.00	SOL	30	10,000.00	93.00	10,093.00	14,936.65	14,936.65
1	Administrativa	Gerente de Administración	1/1/2019	12,000.00	SOL	30	12,000.00		12,000.00	17,758.82	17,758.82
Subtotal profesionales sénior											47,632.12
1	Ventas	Terapeuta ocupacional	1/1/2019	4,000.00	SOL	30	4,000.00		4,000.00	5,919.61	5,919.61
3	Ventas	Terapeuta	1/1/2019	3,400.00	SOL	30	3,400.00	93.00	3,493.00	5,169.30	15,507.89
Subtotal profesionales											21,427.50
1	Administrativa	Asistente Administrativo	1/1/2019	1,700.00	SOL	30	1,700.00	93.00	1,793.00	2,653.46	2,653.46
Subtotal administrativos											2,653.46

8

Costos Totales

71,713.08

Mensual

860,556.91

Anual

Año: 2020

incremento: 0%

Cantidad	Categoría	Puesto	Fec Ingreso	Básico	Mon.	Días Asist.	Haber básico	Asig fam	T. Ingresos	Subtotal	Total
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Terapia	1/1/2019	10,000.00	SOL	30	10,000.00	93.00	10,093.00	14,936.65	14,936.65
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Educación	1/1/2019	10,000.00	SOL	30	10,000.00	93.00	10,093.00	14,936.65	14,936.65
1	Administrativa	Gerente de Administración	1/1/2019	12,000.00	SOL	30	12,000.00		12,000.00	17,758.82	17,758.82
Subtotal profesionales sénior											47,632.12
2	Ventas	Terapeuta ocupacional	1/1/2019	4,000.00	SOL	30	4,000.00		4,000.00	5,919.61	11,839.21
4	Ventas	Terapeuta	1/1/2019	3,400.00	SOL	30	3,400.00	93.00	3,493.00	5,169.30	20,677.19
Subtotal profesionales											32,516.40
1	Administrativa	Asistente Administrativo	1/1/2019	1,700.00	SOL	30	1,700.00	93.00	1,793.00	2,653.46	2,653.46
Subtotal administrativos											2,653.46

10

Costos Totales

82,801.98

Mensual

993,623.75

Anual

Año: 2021

incremento: 2.0%

Cantidad	Categoría	Puesto	Fec Ingreso	Básico	Mon.	Días Asist.	Haber básico	Asig fam	T. Ingresos	Subtotal	Total
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Terapia	1/1/2019	10,200.00	SOL	30	10,200.00	93.00	10,293.00	15,232.63	15,232.63
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Educación	1/1/2019	10,200.00	SOL	30	10,200.00	93.00	10,293.00	15,232.63	15,232.63
1	Administrativa	Gerente de Administración	1/1/2019	12,240.00	SOL	30	12,240.00		12,240.00	18,114.00	18,114.00
Subtotal profesionales sénior											48,579.25
2	Ventas	Terapeuta ocupacional	1/1/2019	4,080.00	SOL	30	4,080.00		4,080.00	6,038.00	12,076.00
4	Ventas	Terapeuta	1/1/2019	3,468.00	SOL	30	3,468.00	93.00	3,561.00	5,269.93	21,079.72
Subtotal profesionales											33,155.72
1	Administrativa	Asistente Administrativo	1/1/2019	1,734.00	SOL	30	1,734.00	93.00	1,827.00	2,703.78	2,703.78
Subtotal administrativos											2,703.78

10

Costos Totales

84,438.75

Mensual

1,013,265.00

Anual

Año: 2022

incremento: 2.5%

Cantidad	Categoría	Puesto	Fec Ingreso	Básico	Mon.	Días Asist.	Haber básico	Asig fam	T. Ingresos	Subtotal	Total
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Terapia	1/1/2019	10,455.00	SOL	30	10,455.00	93.00	10,548.00	15,610.00	15,610.00
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Educación	1/1/2019	10,455.00	SOL	30	10,455.00	93.00	10,548.00	15,610.00	15,610.00
1	Administrativa	Gerente de Administración	1/1/2019	12,546.00	SOL	30	12,546.00		12,546.00	18,566.85	18,566.85
Subtotal profesionales sénior											49,786.85
2	Ventas	Terapeuta ocupacional	1/1/2019	4,182.00	SOL	30	4,182.00		4,182.00	6,188.95	12,377.90
5	Ventas	Terapeuta	1/1/2019	3,554.70	SOL	30	3,554.70	93.00	3,647.70	5,398.24	26,991.19
Subtotal profesionales											39,369.08
1	Administrativa	Asistente Administrativo	1/1/2019	1,777.35	SOL	30	1,777.35	93.00	1,870.35	2,767.93	2,767.93
Subtotal administrativos											2,767.93

11

Costos Totales

91,923.87

Mensual

1,103,086.45

Anual

Año: 2023

incremento: 3.0%

Cantidad	Categoría	Puesto	Fec Ingreso	Básico	Mon.	Días Asist.	Haber básico	Asig fam	T. Ingresos	Subtotal	Total
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Terapia	1/1/2019	10,768.65	SOL	30	10,768.65	93.00	10,861.65	16,074.17	16,074.17
1	Relacionada a Ventas	Especialista en Educación	1/1/2019	10,768.65	SOL	30	10,768.65	93.00	10,861.65	16,074.17	16,074.17
1	Administrativa	Gerente de Administración	1/1/2019	12,922.38	SOL	30	12,922.38		12,922.38	19,123.85	19,123.85
Subtotal profesionales sénior											51,272.20
3	Ventas	Terapeuta ocupacional	1/1/2019	4,307.46	SOL	30	4,307.46		4,307.46	6,374.62	19,123.85
5	Ventas	Terapeuta	1/1/2019	3,661.34	SOL	30	3,661.34	93.00	3,754.34	5,556.06	27,780.28
Subtotal profesionales											46,904.13
1	Administrativa	Asistente Administrativo	1/1/2019	1,830.67	SOL	30	1,830.67	93.00	1,923.67	2,846.84	2,846.84
Subtotal administrativos											2,846.84

12

Costos Totales

101,023.17

Mensual

1,212,278.08

Anual

HC	Año	Planilla Anual S/.
8	2019	860,556.91
10	2020	993,623.75
10	2021	1,013,265.00
11	2022	1,103,086.45
12	2023	1,212,278.08

Costo variable recibo por honorarios: Acompañantes			
HC	Año	Gasto Mensual S/.	Gasto Total Mensual S/.
32	2019	2,000.00	63,000.00
41	2020	2,000.00	81,000.00
46	2021	2,500.00	113,750.00
51	2022	2,500.00	126,250.00
60	2023	2,500.00	150,000.00

Anexo 26. Presupuesto de recursos humanos

Año 2019

Concepto	Nº pagos anuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual Soles	%
Planilla Administrativa	12	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	244,947	13.87%
Planilla relacionada a las ventas	12	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	358,480	20.30%
Planilla ventas	12	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	21,427	257,130	14.56%
Acompañantes	12	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	756,000	42.81%
Aguinaldo Navideño	1	-	-	-	-	1,600	-	-	-	-	-	-	-	1,600	0.09%
Examen ocupacional	1	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	500	0.03%
Evento de Integración	3	-	-	-	700	-	-	-	700	-	-	-	700	2,100	0.12%
Capacitaciones	3	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	4,500	0.25%
Selección de personal empleados	1	-	-	-	-	10,357	-	-	-	-	-	-	-	10,357	0.59%
Evaluación Psicotécnica de personal	1	-	-	-	-	4,410	-	-	-	-	-	-	-	4,410	0.25%
Contador	12	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	3.40%
Intermediación Laboral (Limpieza y seguridad)	12	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000	3.74%
Total gastos Recursos Humanos		145,213	145,213	145,213	147,413	162,080	145,213	145,213	147,413	145,213	145,213	145,213	147,413	1,766,024	100.00%

Año 2020

	Nº pagos anuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual Soles	%
Planilla Administrativa	12	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	20,412	244,947	11.57%
Planilla relacionada a las ventas	12	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	29,873	358,480	16.94%
Planilla ventas	12	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	32,516	390,197	18.43%
Acompañantes	12	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	81,000	972,000	45.92%
Aguinaldo Navideño	1	-	-	-	-	2,000	-	-	-	-	-	-	-	2,000	0.09%
Examen ocupacional	1	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	500	0.02%
Evento de Integración	3	-	-	-	700	-	-	-	700	-	-	-	700	2,100	0.10%
Capacitaciones	3	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	4,500	0.21%
Selección de personal empleados	1	-	-	-	-	10,357	-	-	-	-	-	-	-	10,357	0.49%
Evaluación Psicotécnica de personal	1	-	-	-	-	5,670	-	-	-	-	-	-	-	5,670	0.27%
Contador	12	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	2.83%
Intermediación Laboral (Limpieza y seguridad)	12	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000	3.12%
Total gastos Recursos Humanos		174,302	174,302	174,302	176,502	192,829	174,302	174,302	176,502	174,302	174,302	174,302	176,502	2,116,751	100.00%

Año 2021

	Nº pagos anuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual Soles	%
Planilla Administrativa	12	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	20,818	249,813	9.87%
Planilla relacionada a las ventas	12	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	30,465	365,583	14.45%
Planilla ventas	12	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	33,156	397,869	15.72%
Acompañantes	12	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	113,750	1,365,000	53.95%
Aguinaldo Navideño	1	-	-	-	-	2,000	-	-	-	-	-	-	-	2,000	0.08%
Examen ocupacional	1	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	500	0.02%
Evento de Integración	3	-	-	-	700	-	-	-	700	-	-	-	700	2,100	0.08%
Capacitaciones	3	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	4,500	0.18%
Selección de personal empleados	1	-	-	-	-	10,564	-	-	-	-	-	-	-	10,564	0.42%
Evaluación Psicotécnica de personal	1	-	-	-	-	6,370	-	-	-	-	-	-	-	6,370	0.25%
Contador	12	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	2.37%
Intermediación Laboral (Limpieza y seguridad)	12	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000	2.61%
Total gastos Recursos Humanos		208,689	208,689	208,689	210,889	228,123	208,689	208,689	210,889	208,689	208,689	208,689	210,889	2,530,299	100.00%

Año 2022

	Nº pagos anuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual Soles	%
Planilla Administrativa	12	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	21,335	256,017	9.24%
Planilla relacionada a las ventas	12	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	31,220	374,640	13.52%
Planilla ventas	12	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	39,369	472,429	17.05%
Acompañantes	12	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	126,250	1,515,000	54.67%
Aguinaldo Navideño	1	-	-	-	-	2,200	-	-	-	-	-	-	-	2,200	0.08%
Examen ocupacional	1	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	500	0.02%
Evento de Integración	3	-	-	-	700	-	-	-	700	-	-	-	700	2,100	0.08%
Capacitaciones	3	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	4,500	0.16%
Selección de personal empleados	1	-	-	-	-	10,828	-	-	-	-	-	-	-	10,828	0.39%
Evaluación Psicotécnica de personal	1	-	-	-	-	7,070	-	-	-	-	-	-	-	7,070	0.26%
Contador	12	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	2.17%
Intermediación Laboral (Limpieza y seguridad)	12	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000	2.38%
Total gastos Recursos Humanos		228,674	228,674	228,674	230,874	249,272	228,674	228,674	230,874	228,674	228,674	228,674	230,874	2,771,285	100.00%

Año 2023

	Nº pagos anuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual Soles	%
Planilla Administrativa	12	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	21,971	263,648	8.32%
Planilla relacionada a las ventas	12	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	32,148	385,780	12.18%
Planilla ventas	12	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	46,904	562,850	17.77%
Acompañantes	12	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000	56.83%
Aguinaldo Navideño	1	-	-	-	-	2,400	-	-	-	-	-	-	-	2,400	0.08%
Examen ocupacional	1	-	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-	500	0.02%
Evento de Integración	3	-	-	-	700	-	-	-	700	-	-	-	700	2,100	0.07%
Capacitaciones	3	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	-	-	-	1,500	4,500	0.14%
Selección de personal empleados	1	-	-	-	-	11,153	-	-	-	-	-	-	-	11,153	0.35%
Evaluación Psicotécnica de personal	1	-	-	-	-	8,400	-	-	-	-	-	-	-	8,400	0.27%
Contador	12	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	1.89%
Intermediación Laboral (Limpieza y seguridad)	12	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000	2.08%
Total gastos Recursos Humanos		261,523	261,523	261,523	263,723	283,976	261,523	261,523	263,723	261,523	261,523	261,523	263,723	3,167,331	100.00%

Anexo 27. Proyección de la demanda y *market share*

Cálculo de la demanda

Descripción	Valores				
Mercado Potencial	Año - 2019	Año - 2020	Año - 2021	Año - 2022	Año - 2023
Población de Lima	9.279.302	9.372.095	9.465.816	9.560.474	9.656.078
Población de niños con Síndrome de Down y Autismo en el departamento de Lima (0-13 Años)	5.921	5.980	6.040	6.100	6.161
Ajuste por subregistro - 50%	11.842	11.960	12.080	12.201	12.323
Población de Lima Zona 2, 6 Y 7 (APEIM 2017 - NSE A, B y C)	2.546.911	2.572.380	2.598.104	2.624.085	2.650.326
Población de niños con Síndrome de Down y Autismo en las zonas designadas de Lima (0-13 Años)	3.250	3.283	3.316	3.349	3.382
Mercado Objetivo	Año - 2019	Año - 2020	Año - 2021	Año - 2022	Año - 2023
Opción Terapias y dispuestos a pagar más de S/80	148	150	151	153	154
Opción Acompañamiento y dispuestos a pagar más de S/. 1,500	93	94	95	96	97
Opción Programa Integral y dispuestos a pagar más de S/. 80 (terapia) y más de S/. 1,500 (Acompañamiento)	851	860	869	877	886
Mercado Específico - Market Share	Año - 2019	Año - 2020	Año - 2021	Año - 2022	Año - 2023
Share “Terapias”	7%	9%	9%	10%	10%
Terapias	10	13	14	15	15
Share “Acompañamiento escolar”	3%	4%	4%	5%	5%
Acompañamiento y más de S/. 1,500	3	4	4	5	5
Share “Programa Integral”	7%	9%	10%	11%	13%
Integral y más de S/.80 y más de S/. 1,500	60	77	87	96	115
Total Clientes	73	94	105	116	135

Anexo 28. Proyección de ingresos

Ventas Anuales	Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022		Año 2023	
(soles)	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %
Terapias	288.000		379.440	31,75%	426.980	12,53%	473.723	10,95%	532.557	12,42%
Acompañamiento	54.000		73.440	36,00%	74.909	2,00%	95.509	27,50%	97.419	2,00%
Programa Integral	1.620.000		2.120.580	30,90%	2.443.900	15,25%	2.750.651	12,55%	3.360.952	22,19%
Totales	1.962.000		2.573.460	31,17%	2.945.789	14,47%	3.319.883	12,70%	3.990.927	20,21%

Anexo 29. Cronograma de deuda

Préstamo Bonos Privados - Papeles de deuda

Monto (S/.): 92.003

	Fecha (*)	Saldo	Principal	Intereses	Tasa Anual
Emisión:	1-Jan-19	92.003	-	-	18,87%
1	1-Jun-19	92.003	-	8.680	18,87%
2	1-Dec-19	92.003	-	8.680	18,87%
3	1-Jun-20	92.003	-	8.680	18,87%
4	1-Dec-20	92.003	-	8.680	18,87%
5	1-Jun-21	92.003	-	8.680	18,87%
6	1-Dec-21	92.003	-	8.680	18,87%
7	1-Jun-22	92.003	-	8.680	18,87%
8	1-Dec-22	92.003	-	8.680	18,87%
9	1-Jun-23	92.003	-	8.680	18,87%
Vencimiento:	1-Dec-23	-	92.003	8.680	18,87%

Anexo 30. Precio de venta

Servicios / Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Terapias	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Acompañamiento	1.800	1.836	1.873	1.910	1.948
Programa Integral	2.700	2.754	2.809	2.865	2.923

Inflación anual de 2%, Fuente: Reporte de Inflación - junio 2018. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019. Banco Central de Reserva del Perú. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>

Anexo 31. Depreciación de activos

Activos Fijos	Costo	Vida Útil (años)	Depreciac. Anual	Dep. Acum Año 5	Valor en Li-bros
- Muebles	7.040	5	1.408	7.040	0
- Equipos	114.397	5	22.879	114.397	0
Materiales de trabajo - ANC	10.000	2	5.000	10.000	0
TOTAL	131.437		29.287	131.437	0

Anexo 32. Cálculo del COK y WACC

Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK)

COK = CAPM = Tasa de libre Riesgo + β * Prima por Riesgo + Riesgo país
= Rf + β (Rm – Rf) + Riesgo país

Tasa de libre riesgo (Rf) = 5,50%⁽¹⁾
Tasa de riesgo de mercado (Rm) = 8,59%⁽²⁾
Prima por riesgo (Rm - Rf) = 3,09%
Beta apalancado (β) = 0,93⁽³⁾
Riesgo país = 1,66%⁽⁴⁾

COK = 10,04%

- (1) Bonos soberanos peruanos – 10 años, julio 2018.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publ/bonos/internos/bonos_sobe/Emisiones_bonos_soberanos.pdf
(2) Country Perú: Equity Risk Premium (CDS), ajustado a soles por inflación (2%).
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
(3) Betas por sector (US) - Healthcare Support Services, enero 2018.
http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
(4) Tasa de interés: EMBIG Perú, 02 de julio de 2018. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2018-06-01/2018-07-23/>

Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC)

WACC = COK * C / (C+D) + Kd (D / (D+C) * (1 – t)
COK = 10,04%
Capital (C) = S/. 278.568
Deuda (D) = S/. 92.003
C+D = S/. 370.571
Kd = 18,87% (5)
Impuestos (t) = 29,50%

WACC = 10,85%

- (5) Costo de deuda: Tasa de interés promedio de colocación de bancos – Pequeña empresa, 02 de julio de 2018.
<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Anexo 33. Viabilidad financiera

Periodo	0	1	2	3	4	5
FCE	-370.571	18.359	250.479	210.925	314.273	497.209
FCF	-278.568	6.120	238.239	198.686	302.034	392.967
TIR E	42,4%					
VAN E	509.993					
Periodo de Recupero E	2,45 años					
TIR F	50,3%					
VAN F	522.520					
Periodo de Recupero F	2,17 años					

Anexo 34. Mapa de stakeholders



Notas biográficas

César Augusto Del Pozo Fernández

Ingeniero Informático. Graduado de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2003. Cuenta con 15 años de experiencia en gestión de proyectos y desarrollo de sistemas para empresas del rubro industrial manufacturera, gestión de seguridad y riesgos de TI a nivel de aplicaciones con enfoque en sistemas integrados. Actualmente, se desempeña como Analista Sénior de Sistemas en Aceros Arequipa.

Fernando Gino Gómez Coello

Licenciado en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2005. Cuenta con 13 años de experiencia en gestión de recursos humanos para empresas del sector consumo masivo, telecomunicaciones y energético. Actualmente, se desempeña como Jefe de Recursos Humanos en Orazul Energy Perú.

Rodolfo Edgardo Nolasco Plasier

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Lima en el 2011. Cuenta con 9 años de experiencia en administración, finanzas y tesorería para empresas del sector textil y energético. Actualmente, se desempeña como Analista Financiero Sénior en Orazul Energy Perú.